

# Contract, vertrouwen en commitment

*Een relationele kijk op contracten tussen software-organisaties*

Open Universiteit Nederland  
Faculteiten Managementwetenschappen en Informatica  
Masteropleiding Business Process Management & IT

Datum:	15-4-2014
1e begeleider:	ir. E.A.M. Cuijpers
Examinator:	dr.ir. W.G.M.M. Rutten
Student:	Tom Wolf (850580053)

## **Samenvatting**

Dit document is het verslag van het afstudeeronderzoek naar het belang van contractafspraken tussen samenwerkende softwarebedrijven. Dit onderzoek is uitgevoerd voor de Master of Business Process Management & IT van de faculteiten Managementwetenschappen en Informatica van de Open Universiteit.

## **Onderzoek verklaring**

De reden van dit onderzoek heeft alles te maken met mijn eigen werkomgeving. Ikzelf ben al jaren werkzaam voor organisaties die gespecialiseerd zijn in het ontwikkelen van software en in die hoedanigheid heb ik ook al diverse samenwerkingen meegemaakt met andere softwarebedrijven. Tijdens deze samenwerkingen stuiten we meestal op problemen die te maken hadden met het monitoren van de voortgang, de wijze van communiceren en het behouden van een goede relatie. Vooral het laatste was naar mijn mening een invloed welke ervoor zorgde dat ook de voortgang negatief werd beïnvloed. Naar mijn mening is de wereld van de software ontwikkeling er een waarin resultaten tot stand komen in een open sfeer en veel transparantie. Natuurlijk geldt dit voor veel takken van sport, maar bij de ontwikkeling van een nieuw softwareproduct is vaak alleen het doel bekend en de weg er naartoe is er een van vallen en opstaan. Afspraken, welke met name gericht zijn op het vermijden van risico's hebben in mijn optiek een averechts effect op de resultaten. Ik verwacht juist dat er contractafspraken moeten worden gemaakt die met name gericht zijn op het creëren van een ruim speelveld, waarin wordt gestreefd naar veel contactmomenten en sturing. Ik verwacht ook dat dergelijke afspraken zullen zorgen voor een betere sfeer tussen de organisaties, welke weer een positieve uitwerking zullen hebben op de resultaten.

## **De theorie omtrent contractgebruik**

Organisaties streven ernaar om doelen te realiseren. Veelal zullen organisaties kennis in moeten schakelen van andere partijen om deze doelstellingen te behalen. Zij gaan, zagezegd, samenwerken. Bij samenwerkingen is er geen sprake van een duidelijke hiërarchie. Dit houdt in dat afspraken en procedures, die binnen een organisatie richting en sturing geven, in een samenwerking niet aanwezig zijn. Om dit probleem op te kunnen lossen maken organisaties onderlinge afspraken over de besturing. De theorie maakt daarbij onderscheid tussen twee vormen van besturing: De eerste is op basis van contracten (formele besturing) en de tweede op basis van sociale processen (informele besturing). Beide vormen van besturing spelen een rol in een samenwerking. Uiteraard moeten contracten effectief zijn, want er is in veel gevallen veel tijd en kapitaal in geïnvesteerd. Het is daarom noodzakelijk om te kijken welke functie een contract moet dienen. De literatuur kent hierin drie functies: :

- 1) Safeguarding, het beschermen van de eigen investeringen
- 2) Coördinatie, de verdeling van de rollen en verantwoordelijkheden
- 3) Contingency adaptability, ofwel hoe om te gaan met veranderende omstandigheden

In dit onderzoek heb ik mij gericht op samenwerkingen bij software-organisaties. De bedrijven die hebben deelgenomen aan dit onderzoek zijn organisaties die software ontwikkelen. De omgevingsomstandigheden waarin deze bedrijven opereren zijn veelal gelijkwaardig en er is sprake van een concurrerende markt. Volgens de theorie zou de coördinerende functie hier volop van toepassing moeten zijn. Het samenwerkende karakter van deze functie geeft mij als onderzoeker de indruk dat sociale processen, welke gevoed worden door vertrouwen, commitment en relational norms, positief gestimuleerd worden. In dit onderzoek wil ik toetsen of coördinerende functies inderdaad een positieve uitwerking hierop hebben.

## **De praktijk**

De doelstelling van dit onderzoek was om te toetsen hoe coördinerende contractfuncties en sociale processen zich tot elkaar verhouden bij samenwerkende softwarebedrijven. Allereerst is gebleken dat er maar weinig coördinerende contractafspraken worden gemaakt. Hierdoor is er geen eenduidig complementariteitsperspectief te zien, waarbij een toenemende hoeveelheid coördinerende contractafspraken zorgt voor een toename van het vertrouwen of commitment. Uit de resultaten valt wel op te maken dat het vertrouwen en commitment in het algemeen redelijk goed is, terwijl de formalisering dus niet erg hoog is. Twee organisaties vormen hierop een uitzondering, waarbij moet worden opgemerkt dat dit juist de organisaties zijn die de afgelopen 5 jaar het minst aantal samenwerkingen hebben verricht. Mogelijk heeft dit invloed.

Verder is er geen relatie te zien tussen de prestaties en de dimensies die de kwaliteit van de relatie weergeven. Na het analyseren van al deze gegevens lijkt het erop dat vertrouwen en commitment een voorwaarde zijn om samen te werken in deze markt. Het lijkt er vervolgens op dat er door dit vertrouwen maar weinig afspraken worden gemaakt.

## Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
<b>Hoofdstuk 1. Inleiding .....</b>	<b>6</b>
1.1 Onderzoekskader .....	6
1.2 Doelstelling .....	7
1.3 Vraagstelling.....	7
1.4 Onderzoeksvragen .....	7
1.5 Maatschappelijke relevantie .....	7
1.6 Theoretische relevantie .....	7
1.7 leeswijzer.....	8
<b>Hoofdstuk 2. Vormen van samenwerkingen en de rol van contracten .....</b>	<b>9</b>
2.1 Onder welke omstandigheden ontstaan samenwerkingsrelaties en wat is het effect van deze omstandigheden op de vorming van het contract? .....	9
_Toc331160092.2 De contractuele functies .....	10
2.2.1 Asset specificity/Safeguarding.....	10
2.2.2 Task interdependence/Coördinatiefunctie.....	11
2.2.3 Transaction instability/Contingency adaptability.....	12
2.3 Contract en samenwerking.....	13
2.4 De mate van formalisering.....	13
2.5 De illusie van een compleet contract.....	14
2.6 Welke functies kan een contract in een samenwerkrelatie hebben?.....	14
_Toc331160099.7 Waaruit bestaat de relationele realm/relatieve gebied?.....	16
2.7.1 Vertrouwen .....	16
2.7.2 Commitment .....	17
2.7.3 Relationele normen.....	18
2.8 Prestaties.....	19
2.9 Conclusie literatuuronderzoek.....	19
Referentiemodel.....	20
<b>Hoofdstuk 3 Het onderzoeksontwerp.....</b>	<b>21</b>
3.1 Inleiding.....	22
3.2 Onderzoekopzet.....	22
3.3 Verwachte relaties/Hypotheses.....	22
3.4 Onderzoekspopulatie.....	25
<b>Hoofdstuk 4. Het technisch ontwerp.....</b>	<b>26</b>
4.1 Onderzoekstrategie.....	26
4.2 Onderzoekopzet.....	27
4.3 Operationalisatie.....	29
4.4 Criteria softwarebedrijven .....	35
4.5 Criteria Key informant.....	35
4.6 Data collectie.....	36
4.7 Steekproefomvang.....	36
4.8 Data analyse.....	37
4.9 Wetenschappelijke criteria.....	38
<b>4 Contract, vertrouwen en commitment</b>	

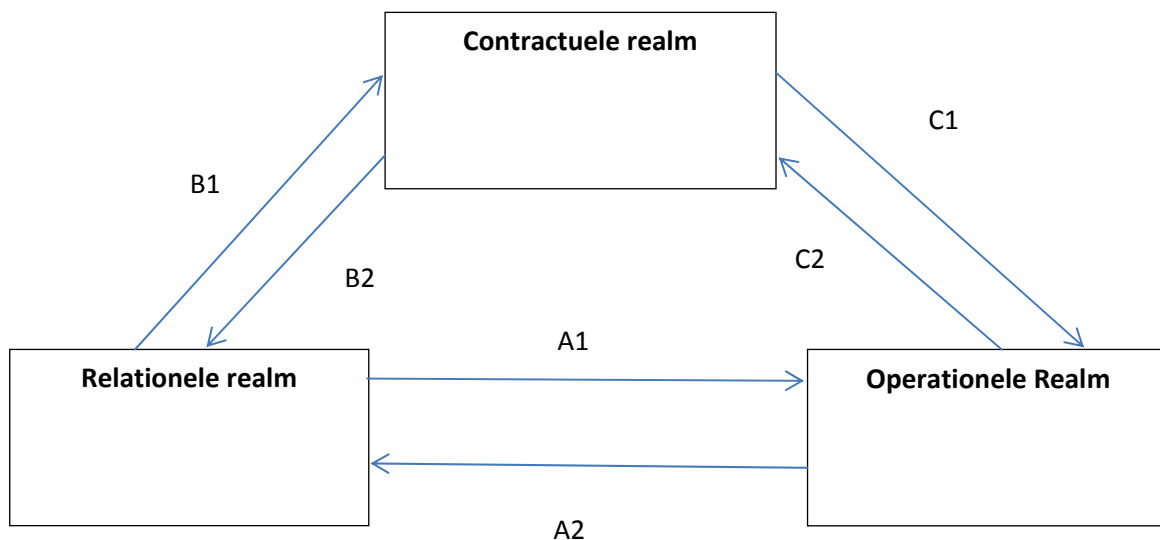
<b>Hoofdstuk 5. Contractgebruik bij softwarebedrijven</b>	39
5.1.1 Esri	39
5.1.2 Aia software	40
5.1.3 Backbase	41
5.1.4 Aca	42
5.1.5 De heer software	43
5.1.6 McKesson	44
5.1.7 PincRocade Local government	45
5.1.8 Circle software	46
5.2 De resultaten van het onderzoek	47
5.2.1 Uitkomsten coördinerende contractfunctie	49
<b>Hoofdstuk 6. Conclusies en aanbevelingen</b>	53
6.1 Uitkomsten/beantwoording hypothesen	53
6.2 In hoeverre zijn er contractuele afspraken gemaakt met betrekking tot de coördinerende functie	75
6.2.1 In welke mate zijn de allianties succesvol verlopen	74
6.2.2 Wat is de score op vertrouwen	76
6.2.3 Wat is de score op commitment	76
6.2.4 Wat is de score op relational norms	77
6.3 Beantwoording onderzoeksvraag	78
6.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	78
<b>Hoofdstuk 7. Reflectie</b>	79
7.1 Productevaluatie	79
7.2 Procesevaluatie	79
<b>8. Literatuurlijst</b>	80
Begrippenlijst	84
Bijlage 1: Uitkomsten enquetes	85
Bijlage 2: Raamwerk Klein Woolthuis	95
Bijlage 3: Brief verzoek tot deelname	97

## 1. Inleiding

### 1.1 Onderzoekskader

Er is al veel onderzoek verricht naar samenwerkingen. Maar het is nog altijd onduidelijk wat de ingrediënten zijn voor een succesvolle samenwerking. Een vertrekpunt voor veel onderzoekers is 'The three realms' (Vosselman, Verstegen, Olink & Martin, 2009). Hierin wordt door de onderzoekers aangegeven dat er drie gebieden oftewel realms zijn in een samenwerking. Dit zijn: de contractuele realm, de relationele realm en de operationele realm. Deze gebieden of realms interacteren voortdurend met elkaar. (zie figuur 1)

**Figuur 1**



De contractuele realm zorgt bij een samenwerking voor een governance structuur, waarbij de afspraken en kaders zijn besproken waarbinnen de partners zich mogen bewegen. De relationele realm is van cruciaal belang voor de ontwikkeling van de relatie en de contractuele sfeer van samenwerking tussen bedrijven. Het operationele domein is hierin de belangrijkste bron voor het stimuleren van de relationele realm (A2 in figuur 1) In het artikel, zijn alle drie de realms interacterend en verplaatsen zich in een bepaalde richting. Het relationele gebied, is hierbij de brandstof voor zowel de operationele als de contractuele realm.

## 1.2 Doelstelling

In dit onderzoek wil ik toetsen of het maken van coördinerende contractafspraken zullen leiden tot meer vertrouwen, commitment en relational norms (flexibiliteit/Informatie uitwisseling).

## 1.3 Vraagstelling

De vraagstelling van het onderzoek luidt:

*Leiden coördinerende contractafspraken tot meer vertrouwen, commitment en relationele normen?*

Deze vraag wordt beantwoord door middel van literatuur- en praktijkonderzoek.

## 1.4 Onderzoeksvragen

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden zal voor een groot aantal softwareallianties de mate van coördinerende afspraken, vertrouwen, commitment en relationele normen worden vastgesteld. De uitkomsten hiervan zullen worden geanalyseerd om te zien of er een onderlinge correlatie is volgens de hypothesen die zijn opgesteld in hoofdstuk 3.

### Vragen:

1. Welke functies kan een contract in een samenwerkrelatie hebben?
2. Onder welke omstandigheden ontstaan samenwerkingsrelaties en wat is het effect van deze omstandigheden op de vorming van het contract?
3. Waaruit bestaat de relationele realm/sociale processen?

Voor het praktijkonderzoek zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld.

1. In hoeverre zijn er contractuele afspraken gemaakt met betrekking tot de coördinerende functie?
2. Wat is de score op vertrouwen?
3. Wat is de score op commitment?
4. Wat is de score op relationele normen?
5. Wat is de score op harmonieuze conflictoplossing?
6. Wat is de score op gezamenlijke afhankelijkheid?
7. In welke mate zijn de allianties succesvol verlopen?
8. Wat is de correlatie tussen de dimensies?

In de vragen voor het praktijkonderzoek valt op dat er een aantal vragen in verwerkt zijn, welke niet zijn terug te vinden in de hoofdvraag. De scores op harmonieuze conflictoplossing en gezamenlijke afhankelijkheid lijken in eerste instantie niet van belang, maar volgens (Jayhun Goo, 2009) zijn dit key relational attributes die hun invloed hebben op vertrouwen en commitment. Het is daarom van belang dat deze concepten wel worden gemeten.

Wanneer bovenstaande vragen beantwoord zijn, kunnen er 25 hypothesen worden beantwoord, welke enerzijds de correlatie meten tussen de coördinerende afspraken en de dimensies vertrouwen, commitment en relationele normen.

### **1.5 Maatschappelijke relevantie**

De relevantie van dit onderzoek is om de kennis te vergroten van contractdesign bij allianties. Er is bij dit onderzoek sprake van uitbreiding van bestaande theorie, omdat er middels dit onderzoek inzicht wordt verkregen in het contractdesign in de praktijk van samenwerkende software-organisaties. Door de hoge mate van onzekerheid is contractuele product- en processpecificatie in een software omgeving moeilijk. Personen die betrokken zijn bij het opstellen van contracten kunnen de resultaten van dit onderzoek aanwenden als hulpmiddel bij contractonderhandelingen.

### **1.6 Theoretische relevantie**

De resultaten van dit onderzoek kunnen worden gebruikt bij de verdere ontwikkeling van het raamwerk van 'The three realms', met name de contractuele realm en de relationele realm.

### **1.7 Leeswijzer**

Dit eerste hoofdstuk is de inleiding van het onderzoek en vormt de basis. In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader beschreven. Hierin staat vermeld welke contractfuncties er zijn, welke in dit onderzoek een centrale rol spelen. In hoofdstuk 3 worden relaties uit dit model nader toegelicht in het conceptueel onderzoeksontwerp. Hoofdstuk 4 beschrijft hoe het praktijkonderzoek wordt uitgevoerd. De resultaten hiervan worden beschreven in hoofdstuk 5. Het antwoord op de vraagstelling wordt gegeven in hoofdstuk 6. In het afsluitende hoofdstuk 7 wordt een reflectie gegeven.



## **Hoofdstuk 2. Vormen van samenwerkingen en de rol van contracten**

### **2.1 Onder welke omstandigheden ontstaan samenwerkingsrelaties en wat is het effect van deze omstandigheden op de vorming van het contract?**

Organisaties gaan steeds vaker samenwerkingsverbanden met andere organisaties aan. Uiteraard doen bedrijven dit niet zomaar. Een samenwerking kan veel belangrijke voordelen opleveren. Zo kan het leiden tot synergie, verbeterde prestaties en maakt het specialisatie mogelijk (Klein Woolthuis, 1996). Ook kan een samenwerking ertoe leiden dat partners meer gefocust zijn op hun eigen kwaliteiten en er meer mogelijkheden zijn tot leren (Nooteboom, 2002). Het is dus niet verwonderlijk dat bedrijven steeds vaker een overeenkomst met elkaar sluiten.

Er is voor een succesvolle samenwerking echter wel een doel benodigd. Maar meer nog dan het hebben van een gezamenlijk doel, zijn de begrippen afhankelijkheid en vertrouwen op een samenwerking van toepassing (Klein Woolthuis, 1996). Deze begrippen zijn bepalend voor de vormgeving van een relatie en de structuur ervan. In verschillende wetenschappelijke studies is er al onderzoek gedaan naar de effecten van een contract op de relatie tussen samenwerkende organisaties.

## **2.2 De contractuele functies**

De theorie gaat uit van twee vormen van bestuur. Dit kan zijn door middel van contracten (formeel) en op basis van sociale processen (informeel). Het formele bestuur kan vastgelegd worden in een contract. Het informele deel kan niet worden vastgelegd, maar speelt wel een rol in het succes van een samenwerking. Het informele deel wordt in dit onderzoek verder omschreven als de kwaliteit van de relatie.

De manier waarop een contract wordt vormgegeven in een alliantie is in eerste instantie afhankelijk van de omstandigheden waarin de alliantiepartners verkeren. Deze omstandigheden worden hieronder besproken.

### **2.2.1 Asset specificity/Safeguarding**

Het kan zijn dat een bedrijf een groot gedeelte van een organisatie betreft bij een alliantie, waardoor er een groot risico ontstaat. Er is dan meer behoefte aan bescherming en er zullen meer clausules in het contract worden opgenomen. Ook allianties waarbij er op een korte termijn voordeel dient te worden behaald en er geen lange termijn visie is, nopen bedrijven tot het opnemen van contractuele bescherming tegen opportunistisch gedrag (Reuer & Ariño, 2007).

Om zich tegen opportunistisch gedrag te beschermen, zullen er clausules in het contract worden opgenomen die betrekking hebben op (intellectuele) eigendomsrechten (Woolthuis et al., 2005). Het contract heeft dan een waarborgfunctie die een organisatie bepaalde garanties geeft. Het opnemen van dergelijke functies heeft alles te maken met bepaalde overwegingen waar een bedrijf mee zit. In dit geval is er sprake van 'appropriation concerns'. Deze 'appropriation concerns' kunnen in het contract verwerkt worden door het opnemen van clausules met betrekking tot intellectuele eigendomsrechten ten aanzien van kennis, product, methode, patenten, licenties en publicatierechten (Woolthuis et al., 2005).

Wanneer een organisatie investeert in een alliantie, dan is er het gevaar dat de partner zich deze waarde toe eigent (Williamson 1991). De organisatie probeert deze risico's te verminderen. Asset specificity heeft betrekking op clausules die verzekeren dat de partner zich zal houden aan de afgesproken doelstellingen en de samenwerking niet zal beëindigen op het moment dat de organisatie haar eigen doelstelling heeft behaald. In het contract zullen clausules worden opgenomen die betrekking hebben op safeguarding,

### **2.2.2 Task interdependence/Coördinatiefunctie**

Het gaat hier om een invulling van het contract met clausules die de nadruk leggen op samenwerking. Bedrijven worden geconfronteerd met taakonzekerheid en met name het stroomlijnen van de communicatie is dan belangrijk (Dekker, 2004).

Hoe hoger de onafhankelijke kennis van de partners, hoe hoger de afhankelijkheid van kennis tussen beide alliantiepartners zal zijn en des te moeilijker om de samenwerking te coördineren. We spreken daarom over coordination concerns. Contracten kunnen een belangrijke rol spelen in de coördinatie door verwachtingen van partners te omschrijven (Mayer and Argyres 2004; Puranam and Vanneste 2009). Verder kunnen contracten de coördinatiefunctie uitoefenen door beslissingsbevoegdheden te specificeren, informatiestromen te verduidelijken en interfaces tussen de alliantiepartners te beschrijven (Mellewigt et al. 2007).

Er wordt door (Mayer & Argyres, 2004). Aangegeven dat de coördinatiefunctie belangrijker wordt naarmate er sprake is van complexe en innovatieve producten, waarbij sprake is van technologische onzekerheid en compatibiliteit tussen technologieën van partners.

Faems geeft verder aan dat een samenwerking vooral bij R&D de meeste kans op succes heeft door gebruik te maken van coördinatiefuncties, waarbij contractuele afspraken worden gemaakt over communicatie- en informatiestromen (Faems, 2006).

### 2.2.3 Transaction instability/Contingency adaptability

Voor het omgaan met onvoorziene technologische of economische veranderingen die invloed hebben op de alliantie, kunnen contingency adaptability clauses worden afgesloten. Deze geven richtlijnen over hoe er in dergelijke situaties dient te worden gehandeld (Kale and Singh 2009; Luo 2002; Mayer and Bercovitz 2008). Deze functie refereert aan veranderingen in de vraag van de markt of technologie en hoe er met deze instabiele vraag dient te worden omgegaan. (Mayer and Bercovitz 2008). De alliantiepartners spelen met de vraag hoe ze weer aan de eisen van de markt kunnen voldoen en welke stappen ze hierin moeten nemen (adaptation concerns) Het beschrijft richtlijnen over hoe te handelen in dergelijke situaties om zo de risico's te verkleinen. (de Jong & Klein Woolthuis 2008; Furlotti 2007)

Het bovenstaande resulteert in het volgende schema van T. Mellewigt et al (2011)

Transaction Attributes Major Concerns	Asset Specificity ↓ Appropriation Concerns ↓	Task Interdependence ↓ Coordination Concerns ↓	Transaction Instability ↓ Adaptation Concerns ↓
Contractual Function	Safeguarding	Coordination	Contingency Adaptability
Partner Perspective	Adverse	Collaborative	Adverse / Collaborative
Typical Contractual Clauses	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Property rights</li> <li>▪ Confidentiality</li> <li>▪ Unilateral Early Termination</li> <li>▪ Dispute Resolution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Roles and Responsibilities</li> <li>▪ Reporting</li> <li>▪ Project Schedule</li> <li>▪ Designation of Specific Personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Price Adjustment</li> <li>▪ Engineering Changes</li> <li>▪ Force Majeure</li> </ul>

Fig. 1: Classification of contractual functions

## 2.3 Contract en samenwerking

Het begrip “contract” is al een aantal keren voorgekomen, maar wat is een contract eigenlijk? Er zijn veel studies verricht naar contracten en van hieruit zijn ook verschillende definities geformuleerd. Hieronder een aantal van deze definities:

*Contracten zijn een effectief, bestuurlijk verzekeringsmiddel dat partners zich gedragen zoals is afgesproken (Willcocks et al. 1999).*

*Contracten kunnen ervoor zorgen dat doelstellingen worden behaald en intellectuele eigendommen worden beschermd (Reuer and Tong, 2005)*

*Een contract is een officiële schriftelijke overeenkomst, welke aansprakelijk is voor alle betrokken partijen (Applegate, L., Robert, O., 2007).*

Niet ieder contract is hetzelfde. Het ene contract is een stuk complexer dan het andere. Vooral de wijze van formalisering is bij contracten nogal wisselend. Het ene contract bestaat slechts enkele pagina's, terwijl een ander contract duimendik is. Deze mate van formalisering kan komen door het opvoeren van clausules met betrekking tot beleidsstandaarden, procedures, budgetten, plannen en rapportagestructuren. Verder kunnen ook planningen in het contract staan beschreven. Deze omvat het definiëren van prestaties, plichten en rechten gerelateerd aan toekomstige omstandigheden; het definieert wat er moet gebeuren als partijen zich niet aan de overeenkomsten houden; en het bepaalt de mate waarin contracten juridisch afdwingbaar zijn (Macaulay, 1963).

Jayhun Goo (2008) beschrijft drie elementen in een contract: oprichting, veranderlijkheid en bestuurlijke elementen. Bij de oprichting zijn de rollen en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen gedefinieerd. Bij de veranderlijkheid komt aan de orde dat de overeenkomst kan worden aangepast op bepaalde punten in overeenstemming met de gewijzigde omstandigheden. Besturingselementen duiden op de rapportages en administratieve- en communicatieprocedures.

Verder is er het complementariteitsperspectief. Hierbij beschouwen onderzoekers formalisering als complementair met vertrouwen. Een strikte definitie van formalisering houdt in dat meer vertrouwen altijd gepaard gaat met meer formalisering., waarbij wordt verondersteld dat vertrouwen en formalisering elkaar versterken. Poppo en Zenger (2002, p. 708) bijvoorbeeld, stellen dat ‘goed opgebouwde contracten juist coöperatieve, langdurige en op vertrouwen gebaseerde relaties mogelijk maken’.

Ook kan het hebben van een incompleet contract kan als een positief signaal worden gezien dat samenwerking bevordert, en formalisering kan ook worden gezien als een signaal van wantrouwen richting de partner (Inkpen en Currall, 2004; Poppo en Zenger, 2002; Sitkin en Roth, 1993).

## 2.4 De mate van formalisering

De reden waarom formalisatie in een contract wordt toegepast ligt voor de hand. Formalisering vergroot immers de kennis en informatie over de competenties en opties van de andere partij (Dasgupta, 1988) en het beperkt het domein en de ernst van risico's waarmee ze kunnen worden geconfronteerd (Poppo en Zenger, 2002). Op deze wijze voorzien contracten, regels en procedures in een toename van de voorspelbaarheid, betrouwbaarheid en veiligheid die wordt ervaren door partners in samenwerkrelaties (zie Knights et al., 2001; Sitkin en Roth, 1993) Zo gezien kan er verondersteld worden dat vertrouwen en beheersing eerder gezien kunnen worden als complementair dan als

conflicterend. Met het afsluiten van een contract denkt men meer zekerheid en vertrouwen te verkrijgen.

Waar vertrouwen verbonden is met het individu, daar vormt formalisering een beheersingsmechanisme op organisatieniveau (Malhotra en Murnighan, 2002). Bovendien is vertrouwen gebaseerd op positieve aannames over de wil en mogelijkheid van een partner om samen te werken, terwijl formalisering gebaseerd is op de negatieve vooronderstellingen omtrent mogelijk gedrag van een partner (Bachmann, 2001).

De contractuele complexiteit is afhankelijk van het aantal en de striktheid van de clausules in een contract (Parkhe 1993). Er zijn verschillende studies verricht naar de contractuele complexiteit. Interne en externe onzekerheid en ervaringen met andere allianties zijn een oorzaak van de toename in contractuele complexiteit. Diverse studies bevestigen dat met name de hoogte van de activa een invloed heeft op de mate van contractuele complexiteit (Anderson and Dekker, 2005; Poppo and Zenger 2002). Toch zijn diverse onderzoekers het niet met elkaar eens over wat de hoeveelheid complexiteit doet toenemen. Ook de effecten ervan zijn niet altijd duidelijk. Er zijn onderzoekers die beweren dat de mate van complexiteit in een contract een positief effect heeft en weer anderen beweren het tegenovergestelde.

## **2.5 De illusie van een compleet contract**

Bedrijven streven er met regelmaat naar om zoveel mogelijk onzekerheden in een overeenkomst te ondervangen. Dit lijkt in eerste instantie een veilig streven. Een organisatie wil toch zoveel mogelijk in control zijn. Toch kan het afsluiten van een incompleet contract als een positief signaal worden gezien dat samenwerking bevordert, terwijl formalisering kan worden gezien als een signaal van wantrouwen richting de partner (Inkpen en Currall, 2004; Poppo en Zenger, 2002; Sitkin en Roth, 1993). Natuurlijk is het streven naar contractcompleteit een keuze, maar eigenlijk is het hebben van een compleet contract ook een illusie. Een contract is compleet, wanneer er geen mogelijkheid meer is om de efficiëntie te verbeteren middels een actie of clausule (Furlotti 2007). Het is onrealistisch om te denken dat een contract aan deze voorwaarde kan voldoen, omdat de betrokken partijen niet alle zaken vooruit kunnen plannen. Een contract is daarom per definitie incompleet.

## **2.6 Welke functies kan een contract in een samenwerkrelatie hebben?**

Volgens Stone L. (2001) zijn er vier zaken die in een contract moeten worden opgenomen, namelijk: Het definiëren van de parameters van de deal, het opnemen van wijzigingen, relatiebeheer en transformaties en opzeggingen.

Bij Porter Lynch (2001) dienen de doelstellingen van een alliantie glashelder te zijn. Specifieke doelen, tijdschema's, verantwoordelijkheden en meetbare doelstellingen hebben de meeste kans op succes (Porter Lynch in Duysters en Van Oord, 2002). Verder is het geven van leiding zeer belangrijk. De leider zorgt voor doelstellingen, creëert vertrouwen en stuurt op basis van een strategisch plan (Bardach, 1998).

Zoals hierboven is te lezen, hebben al veel wetenschappers zich over dit onderwerp gebogen. Na bestudering van diverse artikelen onderscheid ik een aantal functies die een contract heeft of kan hebben. De eerste functie is de beschermende functie (safeguarding), welke ervoor moet zorgen dat de investeringen en vermogen niet misbruikt worden door de partner. Verder geeft een contract de rollen en verantwoordelijkheden weer van alle betrokken partijen en heeft daarmee een coördinerende functie (coordination). Een andere functie die een contract kan hebben is die van het aanpassingsvermogen (contingency adaptability). Onvoorziene gebeurtenissen kunnen altijd

voorkomen en het kan nuttig zijn om richtlijnen op te stellen over hoe er in zulke gevallen gehandeld dient te worden om risico's te vermijden of zo klein mogelijk te houden.

Deze drie functies zijn de hoofdfuncties die er worden onderscheiden in het contract design. Ik wil middels een overzicht verduidelijken welke zaken er vertegenwoordigd worden door de contractuele functies, om zodoende een beter beeld te krijgen. Dit overzicht is verkregen door T. Mellewigt et al (2011)

<b>Contractuele functie</b>	<b>Beschermende functie Safeguarding</b>	<b>Coördinerend Coordination</b>	<b>Aanpassingsvermogen Contingency adaptability</b>
<b>Perspectief</b>	Negatief	Samenwerkend	Negatief/samenwerkend
<b>Clausules</b>	Eigendomsrechten Vertrouwelijkheid Eenzijdige opzegging Geschillenbeslechting	Rollen en verantwoordelijkheden Rapportages Projectschema's Inzetten personeel	Prijsherwaardering (Technische) wijzigingen Overmacht

In het bovenstaande schema staan ook de perspectieven weergegeven. Natuurlijk worden contracten met een bepaald doel voor ogen opgesteld. Deze doelen worden gerepresenteerd door de hoeveelheid en de verschillende clausules die er in een contract zijn opgesteld. Zo hebben duidelijke afspraken bij geschillenbeslechting, Eenzijdige opzegging, vertrouwelijkheid (van gegevens) en eigendomsrechten betrekking op de beschermende functie (safeguarding) van de eigen organisatie. Het perspectief met betrekking tot de samenwerking is negatief, omdat er middels deze clausules vooral een bescherming is van de eigen organisatie ten opzichte van de partnerorganisatie. Met betrekking tot de samenwerking is dit negatief.

De coördinerende functie heeft al meer oog voor de clausules met betrekking tot de samenwerking. Hierin wordt geregeld welk personeel er moet worden ingezet om een samenwerking te verwezenlijken, welke projectschema's er worden gebruikt, wat de rapportagestructuur zal zijn en welke rollen en verantwoordelijkheden er waar worden neergelegd. Bij het overeenkomen van dit soort clausules zal er veel overleg plaats moeten vinden tussen beide organisaties. Het perspectief ervan heeft een positieve insteek.

Daarnaast is het voor een organisatie en een samenwerkingsverband zeer belangrijk dat men om kan gaan met veranderlijke omstandigheden. Het kan zijn dat de markt dusdanig verandert dat de reeds eerder gemaakte afspraken herzien of gewijzigd moeten worden. Overmacht vindt plaats wanneer er in sommige situaties kan worden afgeweken van de normale procedure of regelgeving. Ook wijzigingen in technieken die er gebruikt worden, qua materiaal of aanpassingen van tekeningen, hebben betrekking hierop. Het perspectief is zowel uit te leggen als samenwerkend als negatief. Er wordt van uitgegaan dat de reeds eerder gemaakte afspraken niet toereikend zijn en dat er bij calamiteiten afwijkend wordt gehandeld dan overeengekomen. Bij dit soort clausules zal dan ook weer de eigen organisatie worden beschermd. Echter, geeft het ook aan dat de organisaties beide rekening houden met overmacht en het getuigt van een goede samenwerking om hier zoveel mogelijk afspraken over te formuleren.

## 2.7 Waaruit bestaat de relationele realm/relatieve gebied?

Er is al uiteengezet uit welke functies een contract kan bestaan en welke overwegingen daarin een rol spelen. Er zal nu een duidelijke definitie moeten worden gegeven over wat de relationele realm is en hoe de kwaliteit van een relatie kan worden gemeten.

We zien in het referentiemodel op pagina 18 dat de relationele realm een indirecte invloed heeft op de prestaties. Dore (1983) geeft aan dat de rol van commitment, vertrouwen en relationele normen een belangrijke rol spelen in het voortbestaan van de relatie. Dit zou vooral bij IT outsourcing, waarbij de relatie veel interactie vereist, zorgen voor succes. Hieronder staat beschreven wat er wordt verstaan onder de kwaliteit van de relatie.

### 2.7.1 Vertrouwen

Vertrouwen is een woord waar vaak over wordt gesproken, maar wat houdt vertrouwen eigenlijk in? Hieronder een aantal definities van enkele wetenschappers.

- Vertrouwen reflecteert in het geloof van een partij dat doelstellingen worden verwezenlijkt door toekomstige acties van de andere partij (Zaheer and Venkatraman, 1995). Het gaat hier om gedrag dat van de alliantiepartner wordt verwacht. Het harmonieus oplossen van conflicten is hierin belangrijk, omdat ongenoegen kan worden geuit en gedragingen weer kunnen worden bijgesteld naar gewenst gedrag (Kale et al. 2000).
- Vertrouwen wordt gereflecteerd in het geloof van de organisatie dat zijn behoeften worden vervuld door toekomstige acties van de alliantiepartner (A. Zaheer and N. Venkatraman, 1995)
- *Trust ... is a particular level of the subjective probability with which an agent assesses that another agent or group of agents will perform a particular action both before he can monitor such action . . . and in a context in which it affects his own action. When we say we trust someone or that someone is trustworthy, we implicitly mean that the probability that he will perform an action that is beneficial or at least not detrimental to us is high enough for us to consider engaging in some form of cooperation with him.*
- Vertrouwen opereert door twee wegen in een organisatie. Dit zijn de interactiepatronen en de processen die de coördinatie van werkzaamheden tussen individuen beperken (Macneil 1978, 1980) Centraal in Macneil's argument is de stelling dat relationele uitwisseling is gebaseerd op een sociale component, grotendeels vertegenwoordigd door vertrouwen. In het bijzonder de partijen die betrokken zijn bij relationele uitwisseling ontlenen 'niet-economische satisfacties en deelnemen aan maatschappelijke ruil als goed' (Macneil, 1980).
- Vertrouwen weerspiegelt de mate waarin onderhandelingen en eerlijke verbintenissen worden nageleefd (Anderson en Narus, 1990) en een partij gelooft dat aan haar eisen zal worden voldaan door middel van toekomstige acties van de andere partij (Anderson en Weitz, 1989).



- Het begrip vertrouwen wordt beschouwd als één construct. Hierin komen zowel aspecten van intentioneel vertrouwen (goodwill trust) als competentieel vertrouwen (competence trust) terug. Intentioneel vertrouwen is de verwachting dat een partner zich onthoudt van opportunistisch gedrag, zelfs als de mogelijkheid zich hiervoor voordoet, ongeacht de mogelijkheid om de partner hierop te controleren (Woolthuis et al., 2005). Competentieel vertrouwen is de verwachting die een partij heeft ten aanzien van de technische, cognitieve, organisatorische en communicatieve competenties van de samenwerkpartner (Woolthuis et al., 2005).

### 2.7.2 Commitment

Commitment heeft te maken met het verlangen om de samenwerking te laten voortbestaan en waar de samenwerkende partijen bereidt zijn om te investeren in de relatie. Commitment heeft ook te maken met de manier waarop organisaties omgaan met conflicten en de gezamenlijke afhankelijkheid. Verder heeft men vertrouwen in de stabiliteit van de relatie. Scanzoni (1979) and Kumar et al. (1995) In een technologische omgeving is het onvermijdelijk dat er conflicten zijn door de dynamische markt. De wijze waarop deze conflicten worden gemanaged is belangrijk. (Borys and Jemison 1989; Kale et al. 2000) want de wijze waarop dit gebeurt kan het voortbestaan van de relatie kan bepalen. Een harmonieuze manier voor het oplossen van conflicten kan ervoor zorgen dat onenigheden worden verruild voor een consensus.

Commitment bestaat volgens Scanzoni (1979) and Kumar et al. (1995), Uit een aantal elementen:

1. Durability: De wens om een relatie te laten voortbestaan.
2. Input: Bereidheid om te investeren in de relatie door investeringen.
3. Consistency: Het vertrouwen in de stabiliteit van de relatie.

Deze elementen zal ik verder in dit onderzoek hanteren om de mate van commitment te kunnen bepalen.

### 2.7.3 Relationale normen (relational norms)

*Relational norms (RN) are patterns of accepted and expected behaviors that are partially shared by a group of decision makers and directed toward collective or group goals (Heide and John 1992;)*

In de literatuur is er door Jahyun Goo aangegeven dat er 3 pijlers van invloed zijn, om de relatie tussen allianties weer te geven. Dit zijn solidariteit, informatie uitwisseling en flexibiliteit.

Solidariteit: Solidariteit is een bilaterale verwachting dat gedrag is gericht op relatie – onderhoud en er een hoge waarde wordt toegekend aan de gezamenlijke relatie (Macneil 1980).

Informatie uitwisseling Informatie-uitwisseling is de verwachting dat de partijen vrij zijn en proactief nuttige informatie met elkaar delen (Heide en John 1992 ).

Flexibiliteit: Flexibiliteit verwijst naar de gezamenlijke verwachting dat beide partijen bereid zijn aanpassingen te maken wanneer omstandigheden veranderen (Dwyer et al. 1987). In dit onderzoek zal ik ook de variabelen solidariteit, informatie-uitwisseling en flexibiliteit meenemen om de mate van relational norms te kunnen bepalen.

### 2.7.4 Harmonieuze conflictoplossing

Conflicten zijn inherent bij samenwerkingen vanwege het opportunisme van een partner, de verschillen in de doelstellingen en de culturele verschillen (Doz, 1996). De manier waarop conflicten worden gemanaged is van belang (Borys and Jemison, 1989) De impact van het wel of niet oplossen van conflicten kan namelijk destructief of productief zijn voor een samenwerking. Organisaties worden daarom geacht om contractuele afspraken te maken om eventuele conflicten te managen.

### 2.7.5 Gezamenlijke afhankelijkheid

Bij gezamenlijke afhankelijkheid wordt door de samenwerkpartners erkend dat de samenwerking meer voordelen oplevert, dan wanneer de partners individueel te werk gaan (Lambe et al 2000). Er moet bij de samenwerking een duidelijk beeld zijn welke waarde deze heeft. Er moet sprake zijn van duidelijke richtlijnen waar de samenwerking in moet resulteren en hoe dit doel bereikt wordt.

## 2.8 Prestaties

Uiteindelijk gaat het er bij iedere alliantie om, om de doelstellingen te behalen. De prestaties zullen daarom worden geanalyseerd op basis van de gerealiseerde doelstellingen. Er zal daarbij worden gekeken naar de kwaliteit van de output, welke betrekking kan hebben op producten en diensten.

Verder zal er ook worden gekeken naar business improvement. Hierbij valt te denken aan het leereffect, technische verbeteringen en procesmatige verbeteringen.

In een succesvolle alliantie is het doel van de samenwerking gerealiseerd binnen de vooraf overeengekomen termijn en kosten. Daarnaast is het van belang of de samenwerkpartners de samenwerking zelf als succesvol beoordelen. De vragen in de enquête zijn opgesteld naar aanleiding van het onderzoek van Noordewier, John en Nevin (1990)

## 2.9 Conclusies literatuuronderzoek

Naar aanleiding van het literatuuronderzoek is er een referentiemodel opgesteld. De marktomstandigheden, oftewel concerns, hebben een directe invloed op het contract en zijn contractfuncties. Wanneer een organisatie een groot deel van de organisatie betreft in een samenwerking, dan zal deze organisatie garanties willen. Deze appropriation concerns zijn in een contract terug te vinden met clauses over eigendomsrechten, patenten en publicatierechten.

Een tweede omstandigheid is die van de coordinaton concerns. Het gaat hier om een invulling van het contract met clauses die de nadruk leggen op samenwerking. Bedrijven worden geconfronteerd met taakonzekerheid en met name het stroomlijnen van de communicatie is dan belangrijk (Dekker, 2004).

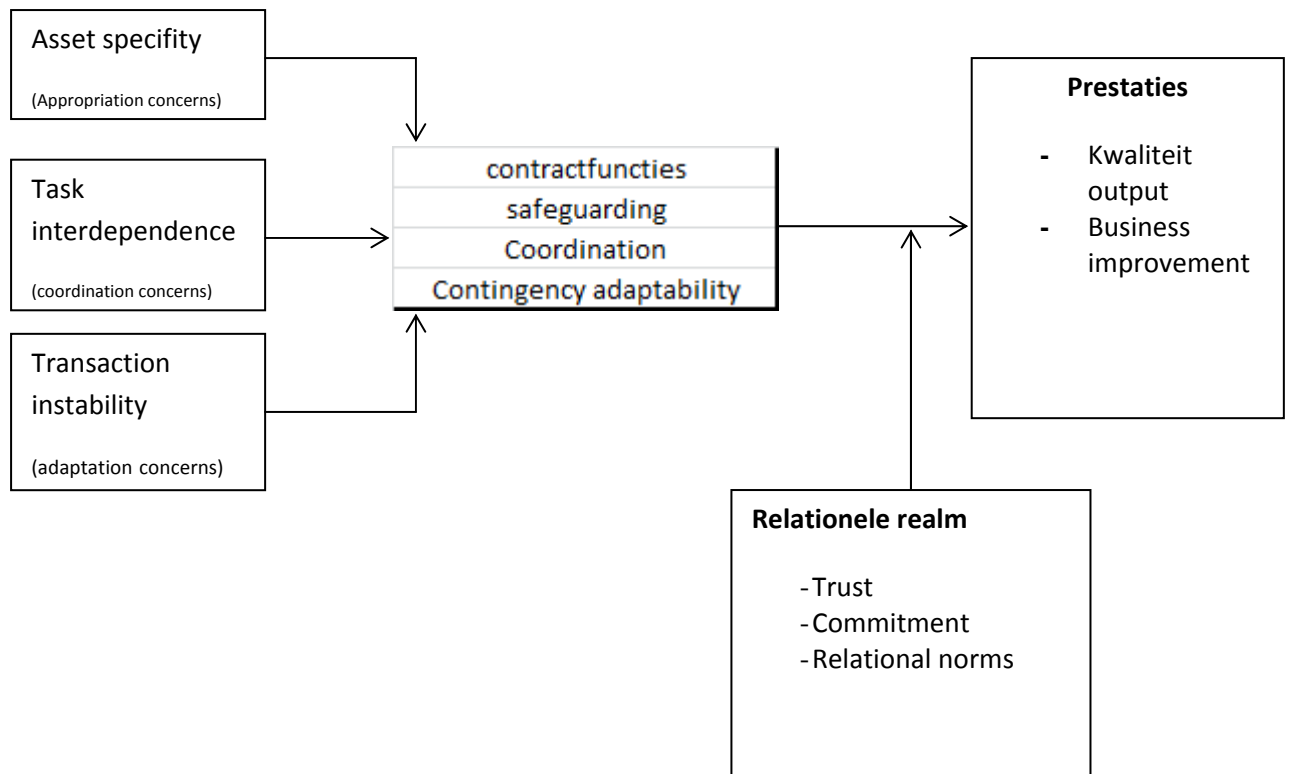
Hoe hoger de onafhankelijke kennis van de partners, hoe hoger de afhankelijkheid van kennis tussen beide alliantiepartners zal zijn en des te moeilijker om de samenwerking te coördineren. Vandaar dat er wordt gesproken over coordination concerns . Contracten kunnen een belangrijke rol spelen in de coördinatie door verwachtingen van partners te omschrijven expectations (Mayer and Argyres 2004).

Voor het omgaan met onvoorziene technologische of economische veranderingen die invloed hebben op de alliantie, kunnen contingency adaptability clauses worden afgesloten. Deze functie refereert aan veranderingen in de vraag van de markt of technologie en hoe er met deze instabiele vraag dient te worden omgegaan. De alliantiepartners spelen met de vraag hoe ze weer aan de eisen van de markt kunnen voldoen en welke stappen ze hierin moeten nemen (adaptation concerns).

De omstandigheden waaronder bedrijven een samenwerking tot stand laten komen heeft een direct gevolg op de wijze waarop een contract wordt samengesteld. De functie die een contract heeft, heeft een direct gevolg op de prestaties. Ik verwacht echter dat de relational realm ook een belangrijke factor is voor het succes van een samenwerking en verwacht hierin een direct verband op de prestaties. Ik wil in dit onderzoek toetsen o een dergelijk direct verband aanwezig is.

## Referentiemodel

### Transaction Attributes



### 3. Het onderzoeksontwerp

In dit hoofdstuk zal ik beschrijven wat er wordt onderzocht. Ik zal daarbij eerst de theorie vanuit de literatuurstudie nogmaals benadrukken. Vervolgens zal ik de centrale vraag en hypothesen behandelen.

Er is in de literatuur al veel discussie geweest over de vraag of een contract en het begrip vertrouwen vervangende of aanvullende besturingsmechanismen van samenwerkrelaties zijn. Enkele wetenschappers hebben zich hier al over gebogen, zoals Woolthuis en De Jong, (2009). Zij hebben met name gekeken naar de inhoud en functie van het contract in een samenwerking. Het contract is volgens hen niet alleen een waarborg voor investeringen (asset specificity), maar ook een middel om processen te coördineren. Het is juist deze coördinatiefunctie die mijn interesse als onderzoeker heeft gewekt. In dit hoofdstuk zal ik de onderzoeksopzet verhelderen over welke invloed de coördinatiefunctie heeft op de kwaliteit van de relatie.

#### 3.1 Inleiding

Allereerst nogmaals de doelstelling van dit onderzoek:

*Leiden coördinerende contractafspraken tot meer vertrouwen, commitment en relationele normen?*

Om dit onderzoeksdoel te realiseren, ga ik op zoek naar een relatie tussen coördinerende contractfuncties en de begrippen die de relationele realm/informele processen weergeven, oftewel de kwaliteit van de relatie tussen software-allianties. Indien specifieke coördinerende functies in een contract aanwezig zijn, verwacht ik een verband met de kwaliteit van de relatie. De veronderstelling is dat contracten die de nadruk leggen op samenwerking/coördinatie functies leiden tot een verbetering van de relationele realm.

Vanuit de literatuurstudie is er een referentiemodel opgesteld. Dit model dient als leidraad voor het onderzoek. In dit model staan theoretisch veronderstelde relaties die tussen de eigenschappen bestaan. In dit onderzoek zal er worden getest of deze veronderstellingen juist zijn. Het is interessant voor beleidsbepalers om meer inzicht te krijgen wat het effect is van contractafspraken op de kwaliteit van de relatie tussen de samenwerkende organisaties. Meer kennis over de effecten van contractafspraken op de kwaliteit van de relatie zal zorgen voor meer effectiviteit bij de contractonderhandelingen.

Ik zal de eigenschappen operationaliseren in hoofdstuk 4, zodat er meetbare variabelen ontstaan.

### 3.2 Onderzoeksopzet

Bij het opstellen van mijn onderzoeksplan heb ik veel informatie verkregen van andere onderzoeken.

Het was allereerst van belang om te analyseren welke data er nu precies benodigd was om mijn hoofdvraag te kunnen beantwoorden. In de hoofdvraag zijn verschillende variabelen genoemd, welke gedefinieerd en gemeten moeten worden.

Coördinerende contractafspraken: Afspraken waarbij de nadruk ligt op samenwerking. Het gaat dan met name om coördinatie van activiteiten.

Relationele normen: Bestaat uit flexibiliteit, solidariteit en informatie-uitwisseling

Vertrouwen: Organisatie vertrouwen en individueel vertrouwen

Commitment: Bestaat uit durability, input en consistency

Gezamenlijke afhankelijkheid: In welke mate kan een organisatie de opdracht alleen uitvoeren

Harmonieuze conflictoplossing: In welke mate worden conflicten gezamenlijk opgelost

In het onderzoek van Jayhun Goo is er gekeken naar de complementariteit tussen formele contracten en relationele governance. In dit onderzoek wil ik mij juist toeleggen op de coördinerende contractfunctie in plaats van formele contracten. Ik heb voor het definiëren van de coördinerende contractfunctie gebruik gemaakt van het onderzoek van Klein Woolthuis. Ik heb de interactie van de variabelen en de manier waarop deze gemeten worden zoveel mogelijk laten verlopen volgens het schema van Jayhun Goo (2009), wat resulteert in het volgende overzicht op de volgende pagina.

De wijze waarop ik mijn hoofdvraag wil beantwoorden en mijn data wil verzamelen is door middel van het afnemen van enquêtes. Een enquête is een manier van onderzoek doen, waarbij gebruik wordt gemaakt van een vragenlijst, die aan meerdere personen wordt voorgelegd. Deze personen kunnen de hele doelgroep vormen, of zijn gehaald uit een representatieve steekproef.

De voorkeur voor een enquête heeft te maken met de volgende voordelen:

- Er kunnen een groot aantal deelnemers meedoen aan het onderzoek.
- Weinig sociaal wenselijke antwoorden.
- Lange enquête mogelijk.
- Input van meerdere personen mogelijk
- Respondent kan enquête op zelf gekozen tijd en in eigen tempo invullen.

Ik wil streven naar zoveel mogelijk respondenten om mijn onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te laten zijn. Ik wil voor de analyse gebruik maken van SPSS. Voor het analyseren in SPSS zijn minimaal 39 respondenten benodigd (zie paragraaf 4.7). Wanneer dit aantal niet wordt gehaald zullen de gemiddelde resultaten van de deelnemers vergeleken worden op een correlatie.

### 3.3 Verwachte relaties/Hypotheses

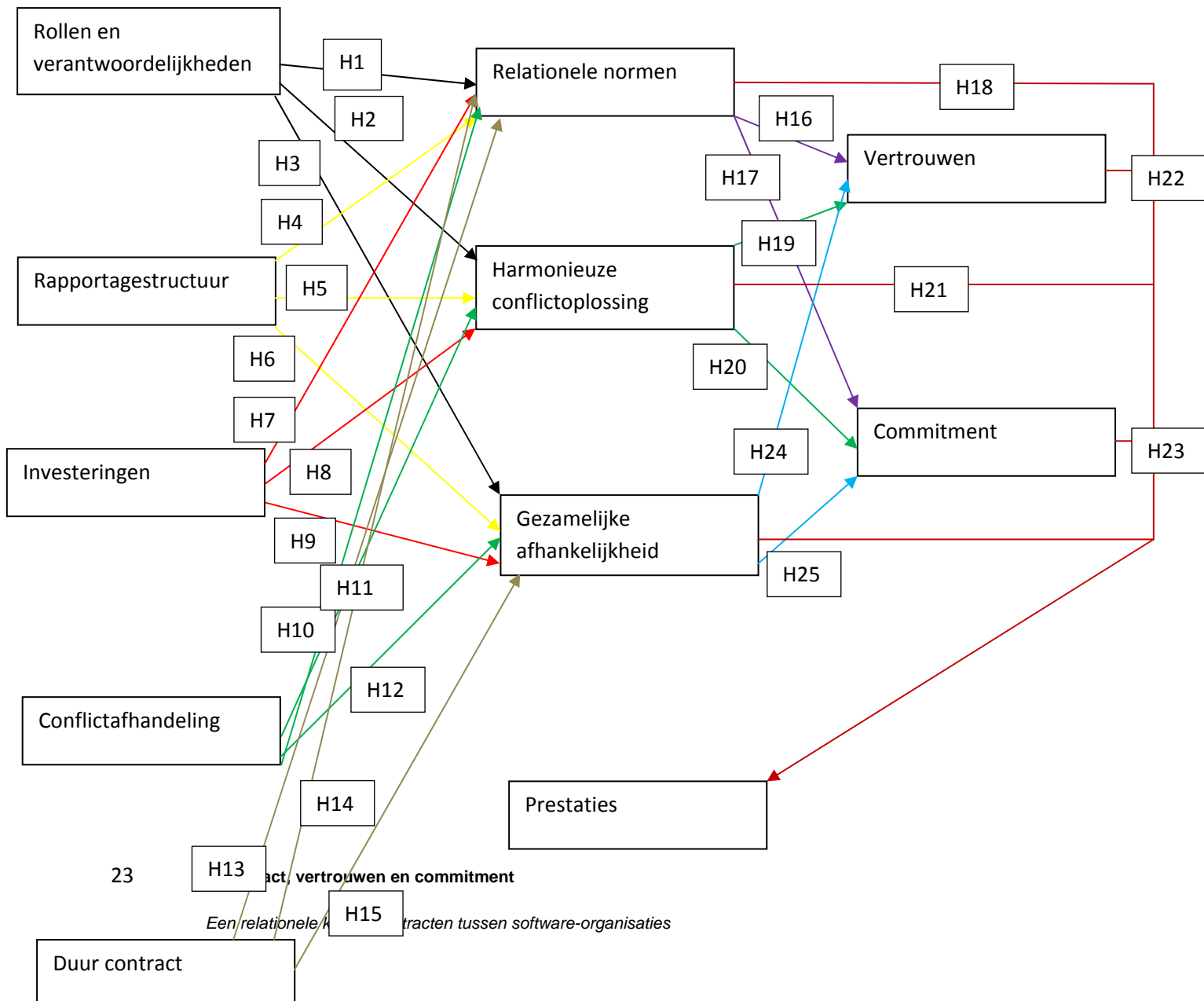
Ik heb voor het beantwoorden van de centrale vraag een aantal hypothesen opgesteld.

De antwoorden in de af te nemen enquête geven een score aan op een variabele. Er zullen per variabele/begrip meerdere vragen worden geformuleerd, zodat de consistentie van de antwoorden kan worden verantwoord. Op deze manier zal er duidelijk worden welke contractfuncties er aanwezig zijn en hoe deze zich verhouden met variabelen die te maken hebben met vertrouwen, relationele normen en commitment. Er zal vervolgens specifiek worden gekeken naar de prestaties die er zijn geleverd. Op deze manier kan er een onderscheid worden gemaakt tussen contractfuncties, de kwaliteit van de relatie en prestaties.

Ik verwacht dat coördinerende contractfuncties leiden tot een verbetering van de relationele realm. Wat ik in dit onderzoek hoop te ontdekken is het toepassen van coördinerende contractfuncties, terwijl de prestaties slecht zijn, maar de kwaliteit van de relatie goed is. Dit zou aantonen dat coördinerende contractfuncties een directe invloed uitoefenen op de kwaliteit van de relatie'.

### Coördinatiefuncties:

### kwaliteit van de relatie



De onderstaande hypothesen zijn opgesteld met behulp van het onderzoek van Jahyun Goo,; Kishore, Rajiv; Rao, H. R.; and Nam, Kichan. (2009). In deze studie werd onderzocht of formele contracten en relationeel management complementair aan elkaar zijn of inwisselbaar. De structuur voor het onderzoeken van relationeel management is gebruikt in dit onderzoek. De coördinerende contractfuncties zijn opgesteld met het raamwerk van Woolthuis, (1999; De Jong & Woolthuis, 2009).

Dit levert het volgende schematische overzicht op van te onderzoeken relaties:

Bij de hypothesen zijn er een tweetal concepten opgenomen, welke niet zijn terug te vinden in de hoofdvraag. Dit zijn harmonieuze conflictoplossing en gezamenlijke afhankelijkheid. De scores op harmonieuze conflictoplossing en gezamenlijke afhankelijkheid lijken in eerste instantie niet van belang, maar volgens (Jayhun Goo, 2009) zijn dit key relational attributes die hun invloed hebben op vertrouwen en commitment. Het is daarom van belang dat deze concepten wel worden gemeten.

De hypothesen bij bovenstaand schema zijn als volgt:

1. Meer afspraken over rollen en verantwoordelijkheden correleren met een hogere score op relationele normen.
2. Meer afspraken over rollen en verantwoordelijkheden correleren met een hogere score op harmonieuze conflictoplossing.
3. Meer afspraken over rollen en verantwoordelijkheden correleren met een hogere score op gezamenlijke afhankelijkheid.
4. Meer afspraken over rapportagestructuur correleren met een hogere score op relationele normen.
5. Meer afspraken over rapportagestructuur correleren met een hogere score op harmonieuze conflictoplossing.
6. Meer afspraken over rapportagestructuur correleren met een hogere score op gezamenlijke afhankelijkheid.
7. Meer afspraken over investeringen correleren met een hogere score op relationele normen.
8. Meer afspraken over investeringen correleren met een hogere score op harmonieuze conflictoplossing.
9. Meer afspraken over investeringen correleren met een hogere score op gezamenlijke afhankelijkheid.
10. Meer afspraken over conflictafhandeling correleren met een hogere score op relationele normen.
11. Meer afspraken over conflictafhandeling correleren met een hogere score op harmonieuze conflictoplossing.
12. Meer afspraken over conflictafhandeling correleren met een hogere score op gezamenlijke afhankelijkheid.
13. Afspraken over de duur van het contract correleren met een hogere score op relationele normen.
14. Afspraken over de duur van het contract correleren met een hogere score op harmonieuze conflictoplossing.
15. Afspraken over de duur van het contract correleren met een hogere score op gezamenlijke afhankelijkheid.
16. Een hoge score op relationele normen correleren met een hogere score op vertrouwen.
17. Een hoge score op relationele normen correleren met een hogere score op commitment.
18. Een hoge score op relationele normen correleren met een hogere score op prestaties.



19. Een hogere score op harmonieuze conflictoplossing correleren met een hogere score op vertrouwen.
20. Een hoge score op harmonieuze conflictoplossing correleert met een hogere score op commitment.
21. Een hoge score op harmonieuze conflictoplossing correleert met een hogere score op prestaties.
22. Een hoge score op vertrouwen correleert met een hogere score op prestaties.
23. Een hoge score op commitment correleert met een hogere score op prestaties.
24. Een hoge score op gezamenlijke afhankelijkheid correleert met een hogere score op vertrouwen.
25. Een hoge score op gezamenlijke afhankelijkheid correleert met een hogere score op commitment.

### **3.4 Onderzoekspopulatie**

In de literatuurstudie wordt verondersteld dat de coördinatiefunctie van een contract een steeds belangrijker rol gaat spelen, wanneer er sprake is van complexe producten. Het ontwikkelen en implementeren van software is een complexe bezigheid. Ik wil daarom als onderzoekspopulatie software organisaties nemen. Softwarebedrijven zijn organisaties die zich bezighouden met de verkoop van computerprogramma's. Software kan worden ingedeeld naar toepassingsgebied of gebruikersgroep. Zo is er privé software, kantoorsoftware, bedrijfssoftware en systeemsoftware. In dit onderzoek richten we ons op de bedrijfssoftware, omdat hierin de meeste samenwerkingsvormen plaatsvinden tussen organisaties. Men moet daarbij denken aan ERP systemen, Supply Chain Management en Customer relationship management.

De situationele factoren rondom een samenwerking tussen softwarebedrijven, zijn geschikt voor het onderzoeken van de coördinatiefunctie. Ik wil de situationele factoren zo constant mogelijk gehouden en door de omgeving waarin softwarebedrijven opereren zijn dit de meest geschikte organisaties om deze functie te testen. Zo wordt door Faems (2006) aangegeven dat de coördinatiefunctie noodzakelijk is voor een succesvolle uitkomst, wanneer er een samenwerking plaatsvindt tussen bedrijven die zich bezighouden met het ontwikkelen van producten.

## 4. Het technisch ontwerp

In het vorige hoofdstuk is uiteengezet wat er wordt onderzocht en in dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek wordt uitgevoerd. Eerst zal de onderzoeksstrategie worden verantwoord, vervolgens zal ik de onderzoeksvragen uiteenzetten en er zal worden afgesloten met een beschrijving van de werkelijke onderzoekssituatie.

### 4.1 Onderzoeksstrategie

Door de toenemende populariteit van software -ontwikkeling is het aantal organisaties die zich hierin specialiseren de laatste decennia enorm toegenomen. Er zijn verschillende specialisaties op het gebied van software-ontwikkeling, dit zijn bijvoorbeeld Enterprise Resource Planning, boekhoudkundige software en customer relationship pakketten. Veel organisaties gaan allianties met elkaar aan om de ander zijn specialistische kennis te gebruiken. De verwachting is dat dit in de toekomst steeds vaker zal gebeuren. In dit onderzoek wil ik achterhalen welke afspraken in een contract van belang zijn bij het aangaan van een dergelijke alliantie, zodat leidinggevendenden dit toe kunnen passen bij het voeren van contractonderhandelingen.

Hoofdvraag:

*Leiden coördinerende contractafspraken tot meer vertrouwen, commitment en relationele normen?*

Dit resulteert in de volgende praktijkdeelvragen:

1. In hoeverre zijn er contractuele afspraken gemaakt met betrekking tot de coördinerende functie?
2. Wat is de score op vertrouwen?
3. Wat is de score op commitment?
4. Wat is de score op relationele normen?
5. Wat is de score op harmonieuze conflictoplossing?
6. Wat is de score op gezamenlijke afhankelijkheid?
7. In welke mate zijn de allianties succesvol verlopen?
8. Wat is de correlatie tussen de dimensies?

## 4.2 Onderzoeksopzet

Zoals uit het schema in hoofdstuk 3 is te lezen, zijn er 5 coördinatiefuncties te onderscheiden. Hier is onderzoek naar verricht door Klein Woolthuis (de Jong & Klein Woolthuis 2008). De relationele realm wordt weergegeven door vijf concepten: commitment, vertrouwen, gezamenlijke afhankelijkheid, harmonieuze conflictoplossing en relational norms. De prestaties zullen in dit onderzoek ook worden gemeten, om een eventueel onderscheid te kunnen maken tussen enerzijds coördinatieve functies en de kwaliteit van de relatie en anderzijds coördinatieve functies en prestaties. Iedere coördinatieve functie zal worden getoetst op een van de drie concepten die tezamen de kwaliteit van de relatie bepalen. Dit zal een gewogen gemiddelde geven. Daarnaast zal iedere coördinatieve functie worden getoetst op prestaties. Dit zal ook een gewogen gemiddelde geven bij iedere afgenomen enquête. De verwachting is dat een betere score op de kwaliteit van de relatie een wederzijdse invloed heeft op de prestaties en het voortbestaan van een samenwerking.

### 4.3 Operationalisatie

Onderstaande vragenlijst is opgesteld met behulp van een aantal onderzoeken. Allereerst is er gebruikgemaakt van het onderzoek van Jahyun Goo (2009). Dit onderzoek gaf mij goede literatuurverwijzingen om de relationele realm/kwaliteit van de relatie te kunnen definiëren. Dankzij dit artikel raakte ik onder andere bekend met Parkhe (1993); Mohr and Spekman voor de definitie van commitment. Verder waren de onderzoeken van Noordewier, John en Nevin (1990) met betrekking tot het formuleren van vragen voor prestaties erg bruikbaar. Ook heb ik veel profijt gehad van de artikelen van (Rempel en Holmes (1986) voor het definiëren en formuleren van vragen bij het concept vertrouwen.

Tenslotte was het artikel van T. Mellewigt, Decker and B. Eckhard erg bruikbaar voor het categoriseren van de verschillende contractfuncties en het formuleren van vragen om de verschillende functies te identificeren en ook het inventariseren van contractcompleteit van Klein Woolthuis (2009) was hierbij erg belangrijk (zie bijlagen).

#### Algemene vragen

1. Naam respondent?
2. Wat is de naam en het oprichtingsjaar van uw organisatie?
3. In welke branche is uw organisatie actief?
4. Hoeveel medewerkers heeft de organisatie?
5. Wat is uw functie binnen het bedrijf?
6. Kunt u omschrijven welke diensten/produkten uw organisatie levert?
7. Hoeveel vestigingen heeft de organisatie?
8. Hoeveel samenwerkrelaties heeft uw organisatie de afgelopen 5 jaar onderhouden met andere softwarebedrijven?
9. Werden bij al deze samenwerkrelaties gebruik gemaakt van contracten?
10. Wat is voor de organisatie een reden voor samenwerking?
11. Is er bij de laatste samenwerking gebruik gemaakt van een contract?
12. Wat was uw rol bij de laatst afgeronde samenwerking?
13. Had u een leidinggevende rol bij deze laatste samenwerking?
14. Wat was de duur van deze samenwerking?

#### Omgevingsfactoren

15. De markt, waarin onze organisatie actief is, heeft veel aanbieders.
16. In deze markt is er sprake van veel transparantie.

17. Onze organisatie heeft in het verleden veel samengewerkt met andere software organisaties.
18. In onze markt is er sprake van veel concurrentie.
19. De overheid speelt een grote rol bij de toegang tot onze markt.
20. De toetreding tot onze markt is zeer moeilijk.
21. Samenwerking is zeer gebruikelijk in deze sector.
22. In onze markt zijn er veel afnemers.

Bovenstaande vragen zijn opgesteld om algemeen beeld te kunnen vormen van de organisatie. Tevens zal de informatie gebruikt kunnen worden om te toetsen of geënquêteerde voldoet aan het gewenste organisatie profiel.

**Onderstaande vragen zullen worden gescoord op een 5 punts likert schaal**

De antwoordcategorieën zijn:

Zeer mee eens
Mee eens
Neutraal
Mee oneens
Zeer mee oneens

**Coördinatiefuncties**

Zoals door Ouchi (1980) wordt beschreven, is een fundamenteel doel van organisaties om doelen te bereiken. Onderlinge afhankelijkheid en onzekerheid bemoeilijken dit doel. De onderverdeling van werk impliceert dat actoren informatie moeten uitwisselen. Dit zal ook het geval zijn bij allianties.

Coördinatie van deze onderlinge afhankelijkheid tussen de individuen, eenheden, activiteiten en organisaties als geheel vormen een belangrijke organisatorische uitdaging. Een principe is de logica waarmee werk wordt gecoördineerd en informatie wordt verzameld, verspreid en verwerkt binnen en tussen organisaties (Zander en Kogut-1995). Een ordenend principe vertegenwoordigt een heuristische methode voor hoe actoren zaken interpreteren en vertegenwoordigen informatie over hoe zij passend gedrag en routines voor coördinatie selecteren.

In de enquête wordt gemeten in welke mate het contract wordt gebruikt als specificatie van activiteiten in de samenwerking. De nadruk ligt op een positieve focus van de samenwerking: wat willen de organisaties bereiken en op welke wijze? Hierbij zal gebruik worden gemaakt van de methode voor contractcompleteit van Woolthuis (zie bijlage) en het onderzoek van Mellewigt, (2011)

Om de mate van coördinatiefuncties in een contract te kunnen bepalen moet er een antwoord worden gegeven op de volgende deelvragen:

1. Wat is het doel en resultaat van de samenwerking?
2. Wat waren de afspraken over de duur van de samenwerking?
3. Was er een projectplan van de samenwerking?
4. Wat waren de afspraken over de investeringen door alle samenwerkpartners (kennis, materiële, menselijke en financiële bronnen)?
5. Wat waren de afspraken over het projectmanagement: welke partner treedt op als projectleider? Hoe en op welke wijze informeren partijen elkaar? Afspraken over communicatie, afspraken over het meten (monitoren) van de voortgang?

Deze deelvragen worden als volgt onderverdeelt in de onderstaande enquêtevragen:

Wat is het doel en resultaat van de samenwerking?

1. Voorafgaand aan de samenwerking was er duidelijkheid over de haalbaarheid van het doel.

Wat waren de afspraken over de duur van de samenwerking?

1. In het contract stond duidelijk de duur van de samenwerking vermeld
2. De einddatum van de samenwerking was contractueel vastgelegd

30 **Contract, vertrouwen en commitment**

*Een relationele kijk op contracten tussen software-organisaties*

Was er een projectplan van de samenwerking?

1. Er was sprake van een goed projectplan
2. De planning van de samenwerking werd contractueel vastgelegd

Wat waren de afspraken over de investeringen door alle samenwerkpartners (kennis, materiële, menselijke en financiële bronnen)?

1. De investeringen waren eerlijk verdeeld over de partners.
2. In het contract stond duidelijk vermeld welke investeringen er gedaan moesten worden op het gebied van kennis, materiële, menselijke en financiële bronnen.
3. Er waren duidelijke afspraken over de financiële investeringen.

Wat waren de afspraken over het projectmanagement: welke partner treedt op als projectleider? Hoe en op welke wijze informeren partijen elkaar? Afspraken over communicatie, afspraken over het meten (monitoren) van de voortgang?

1. Er was sprake van een duidelijke projectleider
2. Er waren goede afspraken over hoe de communicatie tussen de samenwerkpartners moest verlopen.
3. Er waren duidelijke afspraken over het rapporteren van de voortgang.
4. Er waren duidelijke afspraken over de rollen, taken en verantwoordelijkheden bij de samenwerking.
5. De afspraken in het contract waren met name gericht op het coördineren van activiteiten.
6. Iedere medewerker in de samenwerking wist exact wat zijn of haar rol was.

### **Commitment**

Zoals aangegeven in de literatuurstudie valt commitment onder te verdelen in durability, consistency en input. Dit resulteert in de volgende deelvragen:

1. Wat is de score op durability? Hierbij gaat het om de wens om de relatie te laten voortbestaan.
2. Wat is de score op consistency? Hierbij gaat het om het vertrouwen in de stabiliteit van de relatie
3. Wat is de score op input? Hierbij gaat het om de bereidheid om verder te investeren in de relatie.

Wat is de score op durability?

1. Onze organisatie was te allen tijde bereid om resources te delen ten behoeve van het voortbestaan van de samenwerking. *Goo, Jahyun; Kishore, Rajiv; Rao, H. R.; and Nam, Kichan. (2009).*
2. Onze samenwerkpartner zou ons nooit laten vallen, omdat zij graag met onze organisatie geassocieerd willen worden. *Goo, Jahyun; Kishore, Rajiv; Rao, H. R.; and Nam, Kichan. (2009).*
3. We wilden graag de relatie met onze alliantiepartner laten voortbestaan, omdat we een prettige samenwerking hadden. *Goo, Jahyun; Kishore, Rajiv; Rao, H. R.; and Nam, Kichan. (2009).*

Wat is de mate van input?

1. Wanneer we erom vroegen, was onze alliantiepartner bereid om verder te investeren in de samenwerking, om zodoende in onze behoeften te voorzien. *Goo, Jahyun; Kishore, Rajiv; Rao, H. R.; and Nam, Kichan. (2009).*

2. Wij waren bereid om meer te investeren in de relatie met onze partner, dan in het contract vermeld stond. *Goo, Jahyun; Kishore, Rajiv; Rao, H. R.; and Nam, Kichan. (2009).*

#### Wat is de mate van consistency?

1. Ik verwacht dat we in de toekomst vaker gaan samenwerken met deze organisatie. *Goo, Jahyun; Kishore, Rajiv; Rao, H. R.; and Nam, Kichan. (2009).*
2. Ik had de indruk dat de andere partij zich volledig committeerde aan de samenwerking
3. De kans is groot dat mijn partner een concurrent van mij wordt.
4. Ik had wel eens het gevoel gehad dat de samenwerkpartner zich beter voor deed, dan werkelijk het geval was.

#### Gezamenlijke conflictafhandeling

1. Het management van beide alliantiepartners was nauw betrokken bij het oplossen van conflicten.
2. Er was sprake van een goede communicatie bij het oplossen van conflicten.
3. Er was altijd sprake van een gezamenlijke oplossing bij het oplossen van conflicten.

### **Relationele normen**

Relationele normen bestaan uit flexibiliteit, solidariteit en informatie-uitwisseling. Het is daarom van belang om de volgende deelvragen te beantwoorden:

Wat is de mate van solidariteit? Solidariteit is een bilaterale verwachting dat gedrag is gericht op relatie onderhoud en er een hoge waarde wordt toegekend aan de gezamenlijke relatie (Macneil 1980).

Wat is de mate van flexibiliteit? Flexibiliteit verwijst naar de gezamenlijke verwachting dat beide partijen bereid zijn aanpassingen te maken wanneer omstandigheden veranderen (Dwyer et al. 1987).

Wat is de mate van informatie-uitwisseling? Informatie-uitwisseling is de verwachting dat de partijen vrij zijn en proactief nuttige informatie met elkaar delen (Heide en John 1992 ).

Deze deelvragen resulteren in de volgende enquêtevragen.

#### Wat is de mate van solidariteit?

- 1 Ik had de indruk dat er wel eens informatie werd achtergehouden. (Faems, 2006)
- 2 De organisaties waren bereid te investeren in ontwikkelingen die de alliantie als geheel verbeterden, niet alleen de individuele partijen. *Goo, Jahyun; Kishore, Rajiv; Rao, H. R.; and Nam, Kichan. (2009)*
- 3 De alliantiepartners hielden elkaar op de hoogte over veranderingen die van invloed konden zijn voor de andere partij. *Goo, Jahyun; Kishore, Rajiv; Rao, H. R.; and Nam, Kichan. (2009).*
- 4 Er zijn destijds aanzienlijke investeringen gedaan in hulpmiddelen en apparatuur, om de relatie met onze alliantiepartner te versterken.

#### Wat is de mate van flexibiliteit?

- 1 Beide partners waren bereid om zich aan te passen aan gewijzigde condities.  
*Goo, Jahyun; Kishore, Rajiv; Rao, H. R.; and Nam, Kichan. (2009).*



2 Flexibiliteit bij veranderingen was een kenmerk van de samenwerking.

*Goo, Jahyun; Kishore, Rajiv; Rao, H. R.; and Nam, Kichan. (2009).*

#### Wat is de mate van informatie-uitwisseling?

1. Er was veel face-to-face communicatie.
2. Gedurende de uitvoering van het project was er sprake van open communicatie.
3. Er was sprake van een duidelijk communicatiebeleid.
4. Er is voldoende overleg geweest, gedurende de operationele uitwerking.
5. Er waren voldoende overlegvormen.
6. Beide partijen wisselden veel informatie met elkaar uit.

*Goo, Jahyun; Kishore, Rajiv; Rao, H. R.; and Nam, Kichan. (2009).*

#### **Prestaties:**

Succes wordt gemeten door te inventariseren in hoeverre de bedrijfsstrategie is gerealiseerd en in hoeverre de output van de samenwerking naar wens is geweest. Onderstaande items zijn aangenomen van Lee en Kim, (1999), Poppo and Zenger (2002), Noordewier, John en Nevin (1990), Faems, (2006). Wanneer een respondent onderstaande vragen heeft beantwoord is er voldoende informatie om te beoordelen hoe succesvol de samenwerking is geweest.

1. De kwaliteit van onze samenwerkpartner, in vergelijking met die van soortgelijke aanbieders, was zeer goed.
2. De samenwerkpartner beschikte over de benodigde vaardigheden/competenties.
3. Door de samenwerking was er echt sprake van business improvement.
4. Onze organisatie had de opdracht ook zonder de samenwerkpartner kunnen uitvoeren.
5. De samenwerking is naar volle tevredenheid verlopen.
6. De kwaliteit van de output was zeer goed.  
Het doel van de samenwerking is ruim binnen de afgesproken termijn gerealiseerd.
7. Het doel van de samenwerking is ruim binnen het afgesproken budget gerealiseerd.
8. De samenwerking is zeer succesvol verlopen.

#### **Vertrouwen**

Er zijn 2 soorten van vertrouwen van belang, welke gevalideerd zijn door Rempel en Holmes (1986). Het gaat hier om interorganisatorisch en interpersoonlijk vertrouwen. De mate van beiden zal onderzocht worden om tot een duidelijk geheel beeld te komen op deze dimensie.

De deelvragen zijn daarom:

1. Wat is de mate van het interorganisatorisch vertrouwen?
2. Wat is de mate van interpersoonlijk vertrouwen?

Dit is verder uiteengezet in de onderstaande enquêtevragen.

#### Wat is de mate van het interorganisatorisch vertrouwen?

1. Onze partner is altijd eerlijk geweest in haar onderhandelingen met ons. (Rempel en Holmes (1986))
2. Onze samenwerkpartner kreeg altijd toegang tot belangrijke informatie.
3. Onze alliantiepartner heeft kansen benut ten nadele van onze organisatie. (Rempel en Holmes (1986))
4. Op basis van ervaringen, konden we niet volledig vertrouwen op de beloftes van onze alliantiepartner. (Rempel en Holmes (1986))

5. Wij waren erg terughoudend om te handelen met onze alliantiepartner, wanneer de specificaties vaag waren. Rempel en Holmes (1986)
6. Onze alliantiepartner was zeer betrouwbaar. Rempel en Holmes (1986)
7. De samenwerking werd gekarakteriseerd door wederzijds respect.
8. De alliantie werd gekarakteriseerd door vertrouwen tussen de partners op alle niveaus.
9. De samenwerking werd gekarakteriseerd door persoonlijke vriendschappen tussen de partners op verschillende niveaus.

#### Wat is de mate van interpersoonlijk vertrouwen?

1. Wanneer we in moeilijke of nieuwe omstandigheden terecht kwamen, dan was ik totaal niet bezorgd over de acties van onze samenwerkingspartner.
2. Ik was bereid om mijn alliantiepartner beslissingen voor mij te laten maken.
3. Ik vermijdde mijn alliantiepartner soms, omdat ik bang was voor conflicten
4. Ik kon rekenen op mijn alliantiepartner, vooral wanneer zaken belangrijk voor mij waren.
5. Mijn partner was zeer onvoorspelbaar. Ik wist nooit wat er ging gebeuren.
6. Alhoewel de toekomst onzeker is, ben ik ervan overtuigd dat ik altijd hulp en support zal krijgen van mijn alliantiepartner.
7. Ik heb wel eens het idee gehad dat de samenwerkpartner belangrijke informatie achterhield.

#### Gezamenlijke afhankelijkheid

1. We wilden graag de relatie met onze alliantiepartner laten voortbestaan, omdat we een prettige samenwerking hadden.
2. Ik verwacht dat we in de toekomst vaker gaan samenwerken met deze organisatie.
3. Onze samenwerkpartner zou ons nooit laten vallen, omdat zij graag met onze organisatie geassocieerd willen worden.
4. De kans is groot dat mijn partner een concurrent van mij wordt.
5. Onze organisatie had de opdracht ook zonder de samenwerkpartner kunnen uitvoeren.

#### 4.4 Criteria softwarebedrijven

Om een duidelijker beeld te geven van de onderzoekseenheid, is hieronder uiteengezet aan welke kenmerken deelnemende organisaties moeten voldoen. Ik streef naar een zo identiek mogelijke samenwerkingsverbanden om de betrouwbaarheid te garanderen.

- Softwarebedrijven in Nederland.

Ik wil alleen organisaties uit Nederland laten deelnemen. Ikzelf als onderzoeker ben woonachtig in Nederland en deze afbakening is daarom het meest gemakkelijk qua communicatie.

- Bedrijven welke zich bezighouden met software engineering, welke bestaat uit gerelateerde activiteiten die tezamen resulteren in (bruikbare) software.

Ik wil enkel bedrijven laten deelnemen, welke bruikbare software opleveren voor organisaties. Hierbij moet gedacht worden aan ERP systemen, CRM en boekhoudkundige software. Er moet hierbij sprake zijn van software engineering. Software engineering is een deelgebied van de informatica dat zich bezighoudt met alle aspecten van het bouwen van complexe maar betrouwbare software tot informatiesystemen. Het is een vakgebied dat zich bezighoudt met methodes om een vraag of probleem in de werkelijkheid om te zetten naar een computerprogramma. Wanneer organisaties zich richten op software engineering als hoofdtak, heb ik als onderzoeker de garantie dat een organisatie tot de onderzoekspopulatie behoort en op deze wijze is deze populatie zo identiek mogelijk.

- Bedrijven moeten een samenwerking/alliantie hebben gevormd met een andere software organisatie

Het moet gaan om een samenwerking tussen 2 onafhankelijke bedrijven, welke gezamenlijke doelen hebben en streven naar gezamenlijke voordelen en erkennen dat zij een hoog niveau hebben van gezamenlijke afhankelijkheid. (Mohr and Spekman, 1994). Verder moeten beide organisaties als doelstelling hebben om bruikbare software op te leveren middels software engineering.

- Er is sprake van een afgeronde samenwerking, welke niet ouder is dan 5 jaar.

Samenwerkingen welke nog niet zijn afgerond, zijn mogelijk door politieke omstandigheden niet objectief. Verder wil ik niet dat samenwerkingen ouder zijn dan 5 jaar, omdat er anders het gevaar aanwezig is dat kennis is vervaagd bij De Key informant.

- Bedrijfsomvang is minimaal bestaande uit 50 werknemers

Een bedrijfsgrootte van 50 personen is een indicatie dat er een managementlaag aanwezig is welke verantwoordelijk is voor het opstellen van duidelijke afspraken met een samenwerkingspartner.

- Er zal naar worden gestreefd om bij zo veel mogelijk softwarebedrijven een Key informant de enquête in te laten vullen.

Er zijn volgens de Kamer van Koophandel in Nederland 116 bedrijven die zich bezig houden met de ontwikkeling van software en die aan het bovenstaande profiel voldoen van minimaal 50 medewerkers. Na contact bleek dat 27 bedrijven geen software ontwikkelden, maar alleen implementeerden. In totaal zijn er dus 89 bedrijven die in de onderzoeksdoelgroep passen.

---

#### 4.5 Criteria key informant

Een Key Informant is een individu dat iets kan bijbrengen aan het onderzoek, personen met een bepaalde kennis van zaken en die bereid zijn deze te delen. Via de enquêtes wordt getracht toegang te krijgen tot zoveel mogelijk informatie die anders niet zou verkregen worden. De Key Informants worden in feite onderzoeksmedewerkers.

- De Key informant moet aanwezig zijn geweest bij de contractonderhandelingen. Dit is van belang, omdat hij/zij hierdoor op de hoogte is van de gemaakte afspraken.
- De Key informant heeft ten tijde van de alliantie een leidinggevende rol gespeeld in de samenwerking. Een leidinggevende heeft toegang tot informatie over zowel de gemaakte afspraken, de financiële situatie en personele bezetting, oftewel alle facetten die van belang zijn bij een samenwerking.

De criteria voor de organisatiekeuze en de Key informant zullen in eerste instantie worden besproken tijdens het telefonische contact. In dit telefonische contact wordt er een selectie gemaakt van geschikte kandidaten. Ten tijde van het invullen van de enquête zal de kwaliteit van de respondent ook nogmaals worden gemeten. Op deze wijze kan er worden bepaald of de Key informant aan de criteria voldoet. Is dit laatste niet het geval, dan wordt de enquête niet opgenomen in het onderzoek.

#### 4.6 Data collectie

Ik zal allereerst een groot aantal organisaties e-mailen om mee te werken aan het onderzoek. De lijst is opgesteld vanuit de gegevens die bekend zijn bij de Kamer van Koophandel en bevat bedrijven die actief zijn in Nederland op softwaregebied en minimaal 50 personen in dienst hebben. Na een week zal ik vervolgens telefonisch contact opnemen met de respons en nonrespons. Naar aanleiding van het telefonisch contact zal er geselecteerd worden welke organisaties aan het profiel voldoen. Organisaties die niet betrokken zijn geweest bij een softwareproject binnen de afgelopen vijf jaar zullen ook niet worden meegenomen, omdat de kennis hierover niet meer vers in het geheugen ligt.

Bij dit onderzoek zal er een key-informants strategie worden toegepast voor de data collectie. Dit is een methode die gebruikmaakt van een selectie van personen, welke data aanlevert voor het onderzoek (Venkatraman, 1989). In een enquête onderzoek zullen de geselecteerde respondenten de rol op zich nemen van een sleutelfiguur en de informatie verstrekken. Voor deze studie is het van belang om te identificeren of zij zich bezighouden met software ontwikkeling en hierin samenwerkingsverbanden aan gaan. Daarnaast is het belangrijk om respondenten te identificeren, welke verantwoordelijk waren en kennis hebben van de relevante samenwerking

Zoals aangegeven zal er gebruik worden gemaakt van een sleutelfiguur voor het genereren van de juiste data. Deze persoon zal naar aanleiding van enkele vragen naar zijn rol in de samenwerking worden beoordeeld. Deze beoordeling zal dan worden gedaan om te bekijken of deze persoon de aangewezen persoon is om de enquête in te vullen. Ik wil namelijk voorkomen dat een respondent niet de gewenste kennis heeft waardoor er onjuiste conclusies aan het onderzoek worden verbonden. Er zal in de enquête expliciet gevraagd worden naar de rol van de respondent.

Er is voor deze onderzoekwijze gekozen, omdat er zoveel mogelijk wordt gestreefd naar betrouwbaarheid en dit kan alleen door zoveel mogelijk samenwerkingen te onderzoeken. Er zal naar gestreefd worden om de resultaten in SPSS te kunnen analyseren. Ik hoop hiervoor minstens 39 respondenten te behalen om op deze wijze de resultaten te kunnen analyseren. Maar wanneer er minder respondenten zijn, dan zullen de resultaten van dit onderzoek per bedrijf uiteen worden gezet in deze studie. Een enquête leent zich hier uitstekend voor. Om type 1 en 2 meetfouten te compenseren wil ik zoveel mogelijk respons, zodat de betrouwbaarheid toeneemt. Voor de enquête zal ik een 5 punts Likert schaal gebruiken. Ik heb daarbij voor de Likert schaal gekozen, omdat deze gemakkelijk is in te vullen door de respondenten.

#### 4.7 Steekproefomvang

De formule voor het bepalen van de steekproef is als volgt:

$$n \geq \frac{N \times z^2 \times p(1-p)}{z^2 \times p(1-p) + (N-1) \times F^2}$$

$z$  = de standaardafwijking bij een bepaald betrouwbaarheidsniveau. Dus 1,645 bij 90% betrouwbaarheid.

$N$  = de grootte van de populatie

$p$  = de kans dat iemand een bepaald antwoord geeft (in dit geval 20%)

$f$  = de foutmarge van in dit geval 10%

Er is sprake van een eindige populatie van 89 bedrijven.

De foutenmarge is de grootte van de fout die je toelaat. Het betrouwbaarheidsniveau is de mate van onzekerheid die wordt toegelaten. In dit geval is dat 90% waardoor er een standaarddeviatie is van 1.645. Door de formule toe te passen zal ik minimaal 39 bedrijven de enquête in moeten laten vullen, voor een betrouwbaarheidsniveau van 90% en een foutmarge van 10%. Voor de spreiding heb ik een conservatieve keuze genomen van 50%.

#### 4.8 Data analyse

Onderstaande methode zal worden gebruikt bij 39 respondenten of meer.

##### Cronbachs $\alpha$ (alfa)

De betrouwbaarheid wil ik testen met cronbach's alpha. Cronbachs  $\alpha$  (alfa) is een maat om de interne consistentie van antwoorden in psychometrische tests of van vragenlijsten die in onderzoek worden toegepast te meten. De waarde van  $\alpha$  is een indicatie van de mate waarin items in een test hetzelfde concept meten. De betrouwbaarheidscoëfficiënt hierop zal minimaal 0.7 moeten bedragen. Ik zal cronbachs alpha echter alleen toepassen bij een respondentenaantal van 39 of hoger. Bij een geringer aantal respondenten is het geen betrouwbaar instrument meer.

##### Pearson's r

Daarnaast zal er gebruik worden gemaakt van verschillende regressiemodellen, welke de correlatie aan moeten geven tussen de coördinerende functies en de relatie tussen de alliantiepartners. Te denken valt hierbij aan Pearson's r. Deze correlatiecoëfficiënt is een maat voor de sterkte van de lineaire samenhang tussen X en Y. De waarde kan variëren van -1 tot 1. Een correlatiecoëfficiënt van +1 of -1 betekent dat er een lineair verband is tussen de beide variabelen.

Het is interessant om te kijken of enkele afspraken (bijvoorbeeld overlegvormen) op het gebied van coördinerende functies een sterker verband hebben op de tevredenheid, dan het rapporteren van uitkomsten. Verder is het ook interessant om te kijken of een toename van coördinerende afspraken tot een evenredige toename leidt op het gebied van tevredenheid in een alliantie.

##### Bepalen van mate van correlatie tussen die variabelen

Om een correlatie te kunnen toetsen tussen deze variabelen moet er een grote respons zijn. Daarnaast zal er gebruik worden gemaakt van verschillende regressiemodellen, welke de correlatie aan moeten geven tussen de coördinerende functies en de relatie tussen de alliantiepartners. Te denken valt hierbij aan Pearson's r. Deze correlatiecoëfficiënt is een maat voor de sterkte van de lineaire samenhang tussen X en Y. De waarde kan variëren van -1 tot 1. Een correlatiecoëfficiënt van +1 of -1 betekent dat er een lineair verband is tussen de beide variabelen.

Ik wil erachter komen of het gebruik van een bepaalde coördinerende functie een voorspelling kan geven over een variabele van de kwaliteit van de relatie. Ik wil daarmee berekenen of er een lineaire samenhang is. De wijze waarop ik deze berekeningen ga uitvoeren, zijn aan de hand van de uitkomsten van de enquête. Deze worden afgezet ten opzichte van het signaleren van coördinerende functies in het contract, welke in de kwalitatieve onderzoeksfase zijn gesignaleerd. Ik zal voor de berekeningen SPSS software gebruiken.

##### Analyse bij minder dan 39 respondenten

Wanneer er minder dan 39 respondenten deelnemen, dan zullen de gemiddelde scores op de dimensies van de deelnemende organisaties worden geanalyseerd en worden vergeleken of er een positieve of negatieve correlatie is. Dit zal als volgt worden gedaan:

Iedere hypothese heeft 2 of 3 variabelen welke bepalen of een stelling juist of onjuist is en of er daarmee een positief of negatief verband is. De gemiddelde score van iedere variabele zullen per organisatie worden berekend. Deze gemiddelde scores van een organisatie op de variabelen zullen per hypothese worden vergeleken. Wanneer de gemiddelde scores dicht bij elkaar liggen is er sprake van een verband. Wanneer er sprake is van een verschil in de gemiddelde scores zal de volgende normering worden toegepast om te bepalen of er een positief of negatief verband is.

Puntenverschil	Normering	Symbol
0 - 0,5	Zeer sterk positief	+/+
0,6 - 1,0	Sterk positief	+
1,1 - 2,0	Zwak/Geen verband	+/-
2,1 - 2,5	Sterk negatief	-
2,6 - >3	Zeer sterk negatief	-/-

#### 4.9 Wetenschappelijke criteria

##### Interne validiteit

Bij interne validiteit gaat het erom of de redenering binnen het onderzoek correct is uitgevoerd. Het gaat erom dat er is gemeten wat gemeten moest worden. De enquêtevragen zijn daarom afgeleid van verschillende onderzoeken, zodat de betrouwbaarheid gewaarborgd is. De validiteit wordt gewaarborgd door in contact te treden met de persoon die verantwoordelijk is voor de contracten, zodat er sprake is van een betrouwbare bron. Verder zal de enquête worden afgenomen bij een sleutelfiguur in de samenwerking. De rol van deze persoon zal worden vastgelegd worden beoordeeld.

##### Externe validiteit

Bij externe validiteit gaat het om de generaliseerbaarheid van de onderzoeksuitkomsten. Het gaat erom of conclusies uit het onderzoek opgaan voor de gehele populatie. Door een zo groot mogelijke respons te genereren wil ik de bevindingen zo getrouw mogelijk maken.

##### Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid van het onderzoek heeft te maken met de herhaalbaarheid van het onderzoek door andere onderzoekers. Door de onderzoeksmethode zo expliciet mogelijk te noteren kunnen de resultaten geverifieerd worden. Ook het gevaar van respondentenbias wordt zo klein mogelijk gemaakt door gebruik te maken van triangulatie van documenten en het afnemen van enquêtes bij personen die hebben geparticipeerd in de projectgroep die voor de samenwerking is samengesteld.

##### Ethiek

Er zal worden voorkomen dat vertrouwelijke informatie ongewenst verspreid wordt. Ik zal met de organisaties afspraken maken voor het noemen van namen van organisaties en personen.

## Hoofdstuk 5 Contractgebruik bij softwarebedrijven

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van het praktijkonderzoek. Allereerst wil ik verduidelijken dat er slechts 8 organisaties de enquête hebben ingevuld. Het streefaantal van 39 is dus niet behaald. De statistische toetsing is daarom bij de analyse achterwege gelaten. Er is bij de analyse nu uitgegaan van een gemiddelde score op de te onderzoeken dimensies. Deze scores zijn onderling vergeleken om te zien of er een correlatie is. Deze eventuele correlatie is ook uitgedrukt met behulp van schema's met puntenwolken.

Een vijftal vragen zijn verwijderd uit het onderzoek. Dit zijn de vragen:

1. De patentrechten van de samenwerking werden voldoende beschermd in het contract. Deze is verwijderd, omdat deze vraag meer gebaseerd is op safeguarding.
2. Het genereren en delen van kennis werd vaak besproken tijdens vergaderingen. De reden dat deze vraag is verwijderd, is omdat deze te breed geïnterpreteerd kan worden.
3. Conflicten werden altijd volgens specifieke afspraken opgelost.
4. Communicatie tussen de samenwerkingspartners werd altijd gemonitord om eventuele conflicten te voorkomen.
5. Er werd veel aandacht besteedt aan op het oplossen van culturele conflicten.

### 5.1.1 Esri

Esri is een software organisatie dat is opgericht in 1998. De onderneming heeft 132 medewerkers en de organisatie houdt zich bezig met software en diensten voor geografische software voorziening.

De organisatie heeft in de afgelopen 5 jaar meer dan 3 samenwerkingen onderhouden. De duur van de geanalyseerde samenwerking ligt tussen de 12 en 24 maanden. De beweegredenen om samen te werken zijn Het betreden van een nieuwe markt en het ontwikkelen van nieuwe producten.

#### Contractfuncties

Bij Esri zijn er coördinerende afspraken gemaakt over de duur van de samenwerking en er zijn afspraken gemaakt over het rapporteren van de voortgang. Ook was er sprake van een projectplan. Verder waren er afspraken over hoe de communicatie tussen de partners moest verlopen. Tenslotte zijn er duidelijke afspraken over de rollen, taken en verantwoordelijkheden.

Wat verder opvalt is dat er geen afspraken zijn gemaakt over hoe te handelen bij conflicterende belangen.

#### Commitment

Het commitment heeft een hoge score.

#### Relational norms

Hoge score, Er is alleen weinig face to face communicatie geweest bij de samenwerking.

#### Vertrouwen

Het vertrouwen is groot. Dit geeft zelfs de hoogste score van alle informanten. De samenwerkpartner mocht zelfs beslissingen nemen voor de organisatie.



### Prestaties

De samenwerkpartner beschikte over de nodige kennis en vaardigheden. Ook de kwaliteit van de samenwerkpartner was goed. Verder spreekt men van een succesvolle samenwerking. Minpunten zijn dat het project niet binnen de gestelde termijn en budget verwezenlijkt zijn.

#### **5.1.2 Aia Software BV**

Is opgericht in 1988. De organisatie heeft 75 medewerkers en heeft in de afgelopen 5 jaar meer dan 3 samenwerkingen. De duur van de geanalyseerde samenwerking is meer dan 24 maanden geweest. De informant geeft aan dat er met name wordt samengewerkt om kosten te besparen en om een nieuwe markt te betreden. Verder wordt er aangegeven dat er veel concurrentie is, maar dat er ook veel afnemers zijn.

### Contractafspraken

Er zijn duidelijke afspraken gemaakt over de duur van de samenwerking. Verder waren de investeringen eerlijk verdeeld over beide partners. Er zijn geen afspraken gemaakt over de voortgang of over hoe om te gaan met conflicterende belangen. Wat verder opvalt is dat er geen projectleider was en er geen rolverdeling is geweest.

### Commitment

Het commitment was over het algemeen goed. Er waren echter geen afspraken gemaakt over de conflictafhandeling.

### Informatie-uitwisseling

Er is weinig face-to-face communicatie geweest. Ook was er geen sprake van open communicatie en er was geen duidelijk communicatiebeleid. Wel werd er voldoende overlegd en er werd voldoende informatie uitgewisseld.

### Flexibiliteit

Het enige dat negatief werd beoordeeld, was dat er geen aanzienlijke investeringen zijn gedaan om de relatie te versterken. De samenwerkpartners waren bereid om zich aan te passen aan gewijzigde condities en flexibiliteit werd volgend de informant een kenmerk van de samenwerking.

### Vertrouwen

Er wordt neutraal geantwoord op de vragen of de partner eerlijk is geweest in haar onderhandelingen en dat de samenwerkpartner kreeg tot belangrijke informatie. Ook wordt er aangegeven dat er niet volledig werd vertrouwd op de beloftes van de alliantiepartner, wanneer de specificaties vaag waren. Er werd ook niet volledig vertrouwd op beloften van de alliantiepartner.

### Prestaties

De samenwerking wordt beoordeeld als succesvol en alles is binnen de afgesproken termijn gerealiseerd. Wel is het opvallend dat de kwaliteit van de partner neutraal wordt beoordeeld en dat de organisatie de opdracht ook zonder de samenwerkpartner had kunnen uitvoeren.

### 5.1.3 Backbase

Is opgericht in 2003 en heeft 120 medewerkers en 4 vestigingen. In de afgelopen 5 jaar zijn er 2 samenwerkingen geweest. De duur van de geanalyseerde samenwerking was meer dan 24 maanden. De organisatie wilde hiermee een nieuw product ontwikkelen en een nieuwe markt betreden. Verder wordt er aangegeven dat er sprake is van veel concurrentie, veel afnemers en weinig transparantie.

#### Contractafspraken

Er zijn weinig coördinerende afspraken gemaakt. Wel waren er afspraken over de duur van de samenwerking en de financiële investeringen. Ook wist iedere medewerker wat zijn/haar rol was.

#### Commitment

Van enig commitment is weinig sprake geweest tijdens de samenwerking.

#### Informatie uitwisseling

Ook hier is een lage score te zien. Er was een neutrale score op face to face communicatie en beide partijen wisselden weinig informatie uit.

#### Flexibiliteit

Ook een lage score op flexibiliteit. Flexibiliteit was geen kenmerk van de samenwerking en de partners waren niet beried om zich aan te passen aan gewijzigde condities.

#### Vertrouwen

Ook hier is een lage score. Veel neutrale scores en negatieve antwoorden.

#### Prestaties

Er wordt aangegeven dat er sprake is van business improvement en de samenwerkpartner beschikte over de nodige kennis. Ook had de partner de opdracht niet kunnen uitvoeren zonder de partner. De verdere prestaties geven een neutrale score.

#### 5.1.4 Aca Software

De organisatie is opgericht in 1983 en heeft 100 medewerkers en 1 vestiging. Zij maken software-oplossingen voor de retail. Hun product heet Winstore en geeft inzicht in de winkeladministratie en goederenstromen. Er zijn de laatste 5 jaar meer dan 3 samenwerkingen geweest. De geanalyseerde samenwerking heeft meer dan 24 maanden in beslag genomen. Met deze samenwerking wilde men een nieuwe markt ontwikkelen en een nieuw product ontwikkelen. Er wordt aangegeven dat er veel concurrentie is en dat er geen sprake is van een transparante markt.

##### Contractfuncties

Er zijn een aantal coördinerende afspraken gemaakt. Deze hadden betrekking op de duur, de investeringen op financieel, menselijk en materieel gebied. Ook waren er duidelijke afspraken over de rollen en verantwoordelijkheden en er was een duidelijke projectleider.

##### Commitment

Wat opvalt is dat er niet de verwachting is dat de samenwerking herhaald wordt. Ook was er het gevoel dat de samenwerkpartner zich beter voor deed. Tenslotte wordt er neutraal geantwoord op de vraag of er sprake was van een prettige samenwerking. Al met al komt er een lage score uit op het gebied van commitment.

##### Informatie-uitwisseling

Er was sprake van open communicatie. Er was echter geen duidelijk communicatiebeleid, maar er wordt toch aangegeven dat partijen voldoende informatie met elkaar uitwisselden.

##### Flexibiliteit

Er was de bereidheid om zich aan te passen aan gewijzigde condities, maar er wordt neutraal geantwoord op de vraag of flexibiliteit bij veranderingen een kenmerk was van de samenwerking. Ook is er neutraal geantwoord op de vraag of er aanzienlijke investeringen zijn gedaan om de relatie te versterken.

##### Vertrouwen

De informant geeft aan dat de samenwerkpartner geen beslissingen voor hem mocht maken. Ook wordt er neutraal geantwoord op de vragen of de alliantiepartner zeer betrouwbaar was en of er op de partner gerekend kon worden bij belangrijke zaken. Wel is er sprake geweest van wederzijds respect. De score op vertrouwen is daarmee wat negatief.

##### Prestaties

De samenwerking is niet naar volle tevredenheid verlopen. Het gestelde budget en termijn zijn niet gehaald. Wel wordt er aangegeven dat de opdracht niet zonder de partner verwezenlijkt had kunnen worden en dat er sprake is van business improvement.

### 5.1.5 De heer software

Is opgericht in 1997. Het is een organisatie van 65 medewerkers en 1 vestiging. Zij ontwikkelen software en doen ook consultancy. De organisatie heeft de afgelopen 5 jaar meer dan 3 samenwerkingen uitgevoerd. Het doel van de samenwerking was het besparen van kosten en het ontwikkelen van nieuwe producten. Er wordt neutraal geantwoord dat samenwerking gebruikelijk is in de sector. Verder is er veel concurrentie, maar zijn er weinig afnemers.

#### Contractfuncties

Er waren geen afspraken gemaakt over de duur van de samenwerking. Er is wel geïnterviewd of het doel haalbaar was. Er was verder geen projectleider en er werden geen afspraken gemaakt over hoe om te gaan met veranderende omstandigheden. Verder was er ook geen contractuele planning.

Wel waren er duidelijke afspraken over de rollen en verantwoordelijkheden en het rapporteren van de voortgang.

#### Commitment

Het commitment is hoog. Er was van beide partijen de wil om verder te investeren in de relatie en er was een prettige samenwerking. Ook wordt er aangegeven dat de samenwerking belangrijk was en dat de verwachting is dat er in de toekomst vaker zal worden samengewerkt.

#### Informatie-uitwisseling

Er was veel face-to-face communicatie. De score op de informatie uitwisseling is goed. Alleen de taakverdelingen werden niet vastgelegd in een projectplan.

#### Flexibiliteit

Er zijn geen aanzienlijke investeringen gedaan om de relatie nog meer te versterken. Dit was waarschijnlijk ook niet nodig, want er sprake van veel flexibiliteit.

#### Vertrouwen

Alhoewel de partner geen beslissingen mocht maken voor de organisatie, is het vertrouwen erg hoog. De alliantiepartner is zeer betrouwbaar.

#### Prestaties

Aangezien er geen termijnen en budgetten contractueel zijn vastgelegd, is hierop een neutrale score te zien. Maar verder is de samenwerking een succes geweest.

### 5.1.6 Mckesson Nederland BV

Is opgericht in 2000. Zij maken software voor ziekenhuizen en GGD's en hebben 115 medewerkers. Er zijn in de afgelopen 5 jaar 2 samenwerkingen geweest. Bij deze samenwerkingen gaat het vooral om besparen van kosten en het betreden van een nieuwe markt. De geanalyseerde samenwerking heeft meer dan 24 maanden in beslag genomen. Verder wordt er aangegeven dat er weinig aanbieders zijn en weinig concurrentie. Er is ook weinig ervaring met samenwerkingen.

#### Contractfuncties

Er zijn weinig coördinerende afspraken gemaakt. Er is wel een einddatum opgenomen. En de haalbaarheid van de samenwerking is onderzocht. Verder was er een duidelijke projectleider en er waren afspraken gemaakt over hoe om te gaan met conflicten.

#### Commitment

Er is hier een matige score te zien. Er wordt op veel vragen neutraal geantwoord, zoals of de samenwerking belangrijk was voor de organisatie. Er wordt wel aangegeven dat er een herhaling van de samenwerking verwacht wordt.

#### Informatie-uitwisseling

De informatie uitwisseling is erg matig geweest. Er was geen sprake van face-to-face communicatie en er wordt neutraal geantwoord op de vraag of er voldoende overlegvormen waren en of er voldoende informatie werd uitgewisseld.

#### Flexibiliteit

Ook de flexibiliteit laat een zeer matige score zien.

#### Vertrouwen

De score op vertrouwen is matig/slecht

#### Prestaties

Er wordt aangegeven dat de organisatie de opdracht niet zelf had kunnen uitvoeren en dat de partner over de benodigde kennis beschikte. Maar verder wordt overal neutraal op geantwoord.

### 5.1.7 PincRoccade Local Government

Is een organisatie met 325 medewerkers. Zij leveren producten en diensten voor de uitvoering van gemeentelijke taken. Ze hebben 2 vestigingen en hebben in de afgelopen 5 jaar meer dan 3 samenwerkingen verricht. Belangrijke redenen om samen te werken zijn het betreden van een nieuwe markt en het ontwikkelen van nieuwe producten. De geanalyseerde samenwerking duurde tussen de 12 en 14 maanden.

#### Contractfuncties

Er zijn afspraken gemaakt over de duur en de investeringen. Ook werd de planning contractueel vastgelegd en zijn er afspraken gemaakt over de rollen en verantwoordelijkheden.

#### Commitment

Het commitment is redelijk hoog. Er is een verwachting dat de samenwerking herhaald gaat worden en er was sprake van een prettige samenwerking.

#### Informatie-uitwisseling

Er was sprake van open communicatie, maar er was geen sprake van een communicatiebeleid. Ook werden de taakverdelingen niet vastgelegd in een projectplan. Wat opvalt is dat er neutraal wordt geantwoord op de vraag of er voldoende informatie is uitgewisseld.

#### Flexibiliteit

Er zijn geen aanzienlijke investeringen gedaan om de relatie te versterken en het totaalbeeld is erg neutraal op flexibiliteit.

#### Vertrouwen

Hoewel er neutraal is geantwoord op de vraag of de alliantiepartner zeer betrouwbaar is, kan er gesteld worden dat het vertrouwen goed was.

#### Prestaties

De prestaties geven aan dat de samenwerking naar volle tevredenheid is verlopen.

### 5.1.8 Circle software

Is opgericht in 1994 en heeft 100 medewerkers. De organisatie heeft 2 vestigingen en in de afgelopen 5 jaar zijn er meer dan 3 samenwerkingen geweest. De redenen om samen te werken zijn het betreden van een nieuwe markt en het ontwikkelen van nieuwe producten.

#### Contractfuncties

Er zijn veel afspraken gemaakt over de coördinerende functie. De planning werd niet contractueel vastgelegd en er waren geen afspraken over hoe er om moest worden gegaan bij conflicterende belangen. Maar er kan worden gesproken over een uitvoerig contract.

#### Prestaties

In tegenstelling tot de score op de contractfuncties, laten de scores op de prestaties een wat teleurstellend beeld zien. Doelstellingen zijn niet gehaald en ook de kwaliteit laat een matige score zien.

#### Commitment

Het commitment laat een redelijk positief beeld zien. Alleen is er een neutrale score op de vraag of er een prettige samenwerking was. Ook zijn er gematigde scores op conflictafhandeling.

Verder is er zowel op het gebied van flexibiliteit en informatie uitwisseling een goede score te vinden.

#### Vertrouwen

De score hierop is gemiddeld. Er werd neutraal geantwoord of men op de samenwerkpartner kon rekenen en wanneer specificaties vaag waren, dan had men moeite om de partner te vertrouwen.

## 5.2 De resultaten van het praktijkonderzoek

De respondenten hebben bij het invullen van de enquête een antwoord gegeven in welke mate een contract voldoet aan de coördinerende contactfuncties, zoals deze zijn geformuleerd door De Jong en Woolthuis. (zie bijlage 1) De vragen in de enquête kunnen nu als volgt worden onderverdeeld, om zodoende te analyseren hoe iedere organisatie op een onderwerp/clausule scoort.

Op iedere dimensie zijn een aantal vragen gesteld vanuit de literatuur. Zoals reeds in hoofdstuk 4 is vermeld, is er bij het praktijkonderzoek gebruikt gemaakt van een vijfpunts likert schaal voor iedere vraag. De scores zijn als volgt:

1. Zeer mee oneens	20%
2. Mee oneens	40%
3. Neutraal	50%
4. Mee eens	80%
5. Zeer mee eens	100%

Hierboven staan ook percentages vermeld. Deze worden gebruikt om een procentuele score op een dimensie te geven. Bij de scores (zie bijlage 1) zijn er ook vragen in het rood weergegeven. Dit zijn de in negatieve vorm gestelde vragen en deze zijn gehercodeerd. Een score van 20% wordt 100%. Een score van 40% wordt 80%.



Onderstaande tabel zal worden gebruikt om te analyseren in hoeverre de coördinerende functie in een contract aanwezig was. Op de nu volgende pagina's zal daarom ieder onderwerp welke betrekking heeft op de coördinerende contractfunctie worden behandeld en er zal een overzicht worden gemaakt waarin de scores per bedrijf staan.

Tabel 1

Onderwerpen clausules contract	Contractfuncties			
	Waarborg	Coördinatie	Contingentie	Commitment
1. Het doel en resultaat van de samenwerking.		X		
2. De duur van de samenwerking.		X		X
3. Projectplan van de samenwerking.		X		
4. Investerings door alle samenwerkpartners (kennis, materiële, menselijke en financiële bronnen).		X		X
5. Projectmanagement: welke partner treedt op als projectleider? Hoe en op welke wijze informeren partijen elkaar? Afspraken over communicatie, afspraken over het meten (monitoren) van de voortgang.		X		

**Clausules en contractfuncties (Woolthuis, 1999; De Jong & Woolthuis, 2009).**

### 5.2.1 Uitkomsten coördinerende contractfunctie

Er zijn in de enquête 2 vragen opgenomen welke betrekking hebben op een contractuele duur van de samenwerking.

Duur contract	Esri	Circle	PinkRocc	ACA	Backbase	Aia	De Heer	McKesson
In het contract stond duidelijk de duur van de samenwerking vermeld	80	100	100	40	80	80	50	80
De einddatum van de samenwerking was contractueel vastgelegd	100	50	40	40	80	80	20	80
<b>Totaal</b>	<b>90</b>	<b>75</b>	<b>70</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>35</b>	<b>80</b>

Uit dit overzicht valt op te maken dat er veel aandacht wordt besteedt door de softwarebedrijven op deze clausule. 5 van de 8 organisaties geven een bevestigend antwoord op beide vragen. Alleen Aca en De heer software geven aan geen afspraken te maken op dit onderwerp. PincRoccade geeft aan dat de duur van de samenwerking contractueel was vastgelegd, maar er was geen einddatum opgenomen in het contract.

Haalbaarheid doel	Esri	Circle	PinkRocc	ACA	Backbase	Aia	De Heer	McKesson
Voorafgaand aan de samenwerking was er duidelijkheid over de haalbaarheid van het doel.	40	80	50	50	50	50	80	80

Bij de literatuurstudie is al aangegeven dat er voor een succesvolle samenwerking een doel benodigd is. Maar meer nog dan het hebben van een gezamenlijk doel, zijn de begrippen afhankelijkheid en vertrouwen op een samenwerking van toepassing (Klein Woolthuis, 1996). Deze begrippen zijn bepalend voor de vormgeving van een relatie en de structuur ervan. In verschillende wetenschappelijke studies is er al onderzoek gedaan naar de effecten van een contract op de relatie tussen samenwerkende organisaties. Contracten kunnen ervoor zorgen dat doelstellingen worden behaald en intellectuele eigendommen worden beschermd (Reuer and Tong, 2005)

Volgens Porter Lynch (2001) dienen de doelstellingen van een alliantie glashelder te zijn. Specifieke doelen, tijdschema's, verantwoordelijkheden en meetbare doelstellingen hebben de meeste kans op succes (Porter Lynch in Duysters en Van Oord, 2002)

<b>Projectplan samenwerking</b>	Esri	Circle	PinkRocc	ACA	Backbase	Aia	De Heer	McKesson
Er was sprake van een goed projectplan	80	80	50	50	50	50	80	50
De planning van de samenwerking werd contractueel vastgelegd	80	50	80	80	40	40	100	50

Het lijkt misschien een vanzelfsprekendheid om te analyseren of de doelstellingen van een samenwerking gehaald kunnen worden, maar dit blijkt niet uit het bovenstaande overzicht. Slechts 3 organisaties geven een bevestigend antwoord op deze vraag.

Alleen Esri geeft op beide vragen een bevestigend antwoord. Zij hebben hier dan ook een prima score. De heer software en Circle software geven aan dat er sprake was van een goed projectplan. Bij PincRoccade en Aca was er alleen sprake van een contractuele planning.

<b>Investerings door alle samenwerkpartners (kennis, materiële, menselijke en financiële bronnen).</b>	Esri	Circle	PinkRocc	ACA	Backbase	Aia	De Heer	McKesson
De investeringen waren eerlijk verdeeld over de partners.	50	80	80	80	80	80	80	50
In het contract stond duidelijk vermeld welke investeringen er gedaan moesten worden op het gebied van kennis, materiële, menselijke en financiële bronnen	40	80	40	80	50	50	50	50
Er waren duidelijke afspraken over de financiële investeringen	50	80	80	80	80	80	50	50

Bovenstaand overzicht geeft ook een gevarieerd beeld. Er zijn organisaties die op alle vragen een bevestigend antwoord geven, maar er zijn er ook die over dit onderwerp geen enkele contractuele afspraak maken. Buiten Esri en Mckesson geeft iedere organisatie aan dat de investeringen eerlijk verdeelt zijn over de partners. De heer software, Esri en Mckesson geven aan dat er geen afspraken waren over de financiële investeringen, terwijl de overige bedrijven dit wel hebben opgenomen in een overeenkomst.

Clausules hebben oog met betrekking tot de samenwerking. Hierin wordt geregeld welk personeel er moet worden ingezet om een samenwerking te verwezenlijken, welke projectschema's er worden gebruikt, wat de rapportagestructuur zal zijn en welke rollen en verantwoordelijkheden er waar worden neergelegd. Bij het overeenkomen van dit soort clausules zal er veel overleg plaats moeten vinden tussen beide organisaties. Het perspectief ervan heeft een positieve insteek.

Verder is het geven van leiding zeer belangrijk. De leider zorgt voor doelstellingen, creëert vertrouwen en stuurt op basis van een strategisch plan (Bardach, 1998)

Toch is de heer Software de enige organisatie die een ruime voldoende scoort met betrekking tot deze afspraken.

	Esri	Circle	PinkRocc	ACA	Backbase	Aia	De Heer	McKesson
<b>Conflictafhandeling/onvoorziene gebeurtenissen</b>								
Er waren duidelijke afspraken gemaakt, over hoe er om moest worden gegaan met veranderende markt-omstandigheden	80	40	50	40	40	40	40	50
Het contract kon worden aangepast of beëindigd door onvoorziene gebeurtenissen.	80	80	80	40	50	80	50	50
Er waren goede afspraken over hoe te handelen bij conflicterende belangen	80	80	80	40	50	80	50	50

Het is voor een organisatie en een samenwerkingsverband zeer belangrijk dat men om kan gaan met veranderlijke omstandigheden. Het kan zijn dat de markt dusdanig verandert dat de reeds eerder gemaakte afspraken herzien of gewijzigd moeten worden. Overmacht vindt plaats wanneer er in sommige situaties kan worden afgeweken van de normale procedure of regelgeving. Ook wijzigingen in technieken die er gebruikt worden, qua materiaal of aanpassingen van tekeningen, hebben betrekking hierop. Het perspectief is zowel uit te leggen als samenwerkend als negatief. Er wordt van uitgegaan dat de reeds eerder gemaakte afspraken niet toereikend zijn en dat er bij calamiteiten afwijkend wordt gehandeld dan overeengekomen. Bij dit soort clauses zal dan ook weer de eigen organisatie worden beschermd. Echter, geeft het ook aan dat de organisaties beide rekening houden met overmacht en het getuigt van een goede samenwerking om hier zoveel mogelijk afspraken over te formuleren.

Er is bij deze vormen van samenwerking sprake van offensieve allianties, deze zijn gefocused op het creëren of betreden van markten of het opzetten van nieuwe standaarden, nieuwe politieke ontwikkelingen en competitieve acties (Bronder and Pritzl, 1992; Doz and Hamel, 1991). Veel bedrijven hebben niet de kennis of de resources om een nieuwe markt te betreden of een nieuw product te lanceren. Het is dan zeer aantrekkelijk om een partner te zoeken die al de nodige ervaring heeft in een bepaalde markt of die over de vereiste middelen beschikt om de doelstellingen te realiseren. Natuurlijk zal een dergelijke samenwerking winst op moeten leveren voor alle partners en tijdens de vorming van de alliantie wordt er daarom streng geselecteerd en onderhandeld. Bij deze vorm van allianties spreek je van een meer opportunistische houding, omdat de organisatie zich op onbekend terrein gaat begeven. Het hebben van coördinerende afspraken lijkt dan onontbeerlijk.

## 6 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen allereerst de hypothese worden geanalyseerd. Daarnaast zullen de resultaten verder uiteengezet worden in paragraaf 6.1.

### 6.1 Uitkomsten/beantwoording hypotheses

In onderstaand overzicht zijn alle gemiddelden (berekening zie bijlagen) te zien van een organisatie op de te onderzoeken dimensies. Deze gemiddelden zullen onderling worden vergeleken volgens de 25 hypotheses die zijn opgesteld. Wanneer de hypotheses zijn beantwoord moeten de deelvragen en de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord kunnen worden. Bij de beantwoording van de hypotheses moet de sterkte van het verband worden bepaald tussen de onderzochte begrippen. De normering is hierbij als volgt:

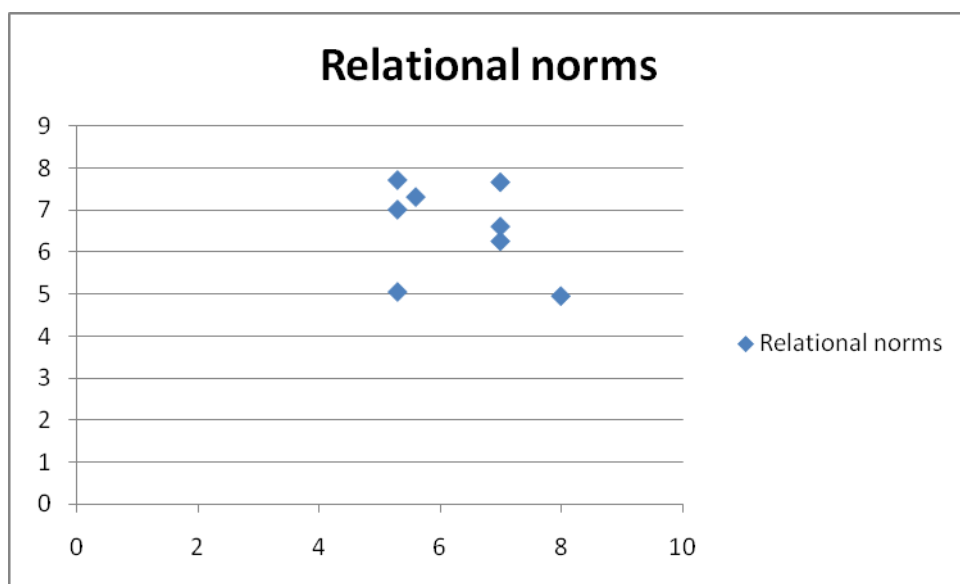
Puntenverschil	Normering	Symbool
0 - 0,5	Zeër sterk positief	+/+
0,6 - 1,0	Sterk positief	+
1,1 - 2,0	Zwak/Geen verband	+/-
2,1 - 2,5	Sterk negatief	-
2,6 - >3	Zeër sterk negatief	-/-

	Esri	Circle	PinkRocc	ACA	Backbase	Aia	De Heer	McKesson
Prestaties	6,3	5,1	7,9	5,1	5,9	7,6	7,3	5,4
Commitment	8,0	6,9	7,2	5,9	4,4	6,7	8,2	5,9
Vertrouwen	8,4	6,3	7,7	6,1	5,2	6,5	8,1	4,8
Investeringsen	4,6	8,0	6,7	8,0	7,0	7,0	6,0	5,0
Duur contract	9,0	7,5	7,0	4,0	8,0	8,0	3,5	8,0
Gezamenlijke afhankelijkheid	6,4	6,0	6,4	4,8	5,6	6,4	4,8	5,6
Harmonieuze conflictoplossing	8,0	6,0	7,0	7,0	4,3	6,0	8,6	6,0
Informatie-uitwisseling	7,0	7,3	6,9	6,4	5,5	6,8	7,4	4,9
Flexibiliteit	8,4	8,0	5,6	6,8	4,6	7,2	7,2	5,0
Rapportagestructuur	8,0	8,0	5,0	6,5	5,0	6,0	9,0	5,0
Rollen en verantwoordelijkheden	5,3	7,0	7,0	7,0	5,3	5,3	5,6	8,0

Conflictafhandeling	8,0	6,6	7	4	4,7	6,7	4,7	5
---------------------	-----	-----	---	---	-----	-----	-----	---

1 Meer afspraken over rollen en verantwoordelijkheden correleren met een hogere score op relationele normen.

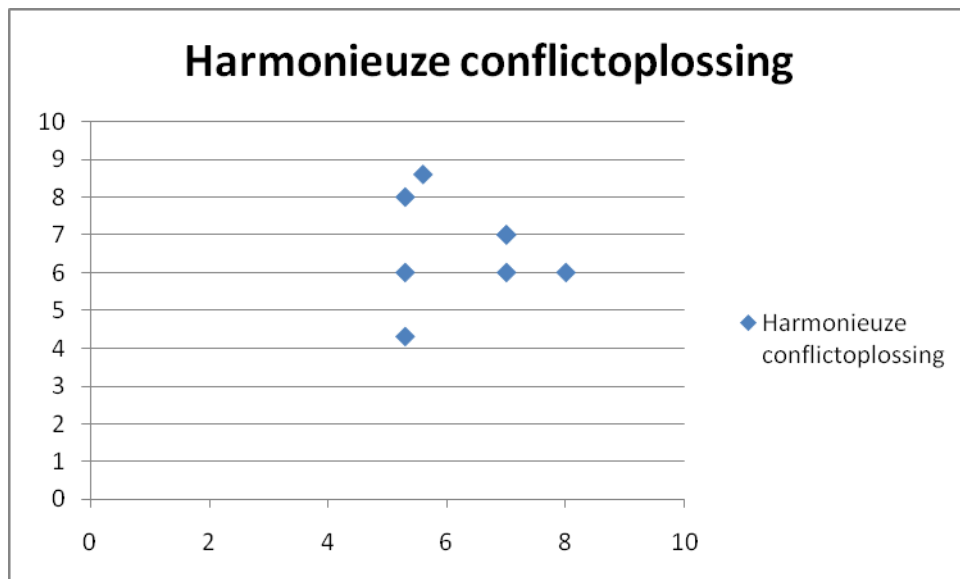
Rollen en verantwoordelijkheden	5,3	7	7	7	5,3	5,3	5,6	8
Informatie-uitwisseling	7	7,3	6,9	6,4	5,5	6,8	7,4	4,9
Flexibiliteit	8,4	8	5,6	6,8	4,6	7,2	7,2	5
Relational norms	7,7	7,65	6,25	6,6	5,05	7	7,3	4,95
Verschil	<b>2,4</b>	<b>0,65</b>	<b>0,75</b>	<b>0,4</b>	<b>0,25</b>	<b>1,7</b>	<b>1,7</b>	<b>3,05</b>
Normering	-	+	+	+/+	+/+	-/+	-/+	-/-



Bovenstaande hypothese is onjuist. In bijlage 1 is terug te zien dat er 3 vragen zijn die betrekking hebben op afspraken over rollen en verantwoordelijkheden. Er zijn vier organisaties, waarin een hogere score op rollen en verantwoordelijkheden zal leiden tot een verhoging op de flexibiliteit en informatie-uitwisseling (oftewel relationele normen). Maar de spreiding is groot.

2. Meer afspraken over rollen en verantwoordelijkheden correleren met een hogere score op harmonieuze conflictoplossing.

Rollen en verantwoordelijkheden	5,3	7	7	7	5,3	5,3	5,6	8
Harmonieuze conflictoplossing	8	6	7	7	4,3	6	8,6	6
Verschil	<b>2,7</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0,7</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
Normering	-/-	+	+/+	+/+	+	+/+	-/-	-



Dit is onjuist. Er zijn weliswaar vijf organisaties die een positief verband laten zien. Maar daar staat wel tegenover dat drie organisaties een erg negatief verband vertonen.

3. Meer afspraken over rollen en verantwoordelijkheden correleren met een hogere score op gezamenlijke afhankelijkheid.

Rollen en verantwoordelijkheden	5,3	7	7	7	5,3	5,3	5,6	8
Gezamenlijke afhankelijkheid	6,4	6	6,4	4,8	5,6	6,4	4,8	5,6
Vershil	<b>1,1</b>	<b>1</b>	<b>0,6</b>	<b>2,2</b>	<b>0,3</b>	<b>1,1</b>	<b>0,8</b>	<b>2,4</b>
Normering	+/-	+	+	-	+/+	+/-	+	-/-

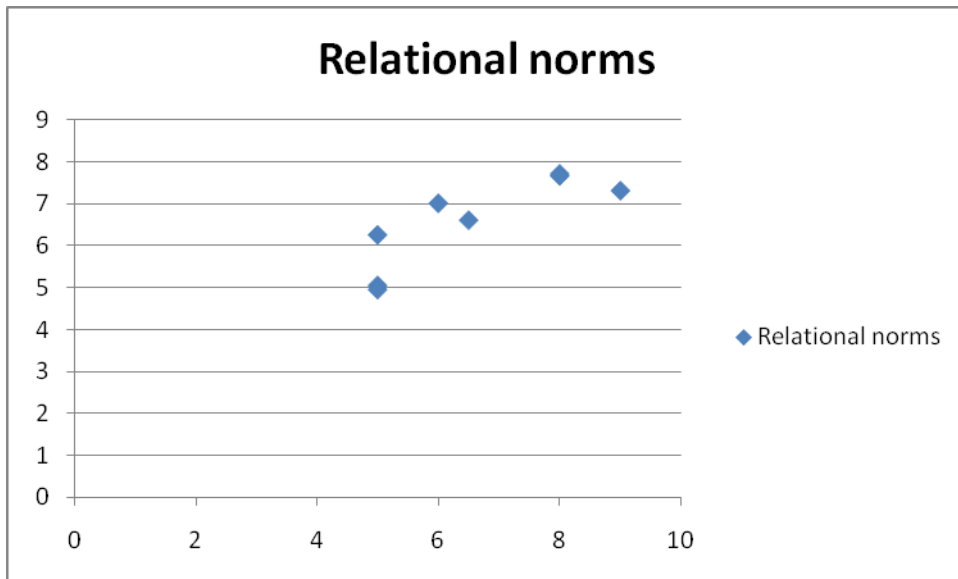




Dit is onjuist. Er is al aangegeven dat er drie organisaties een onvoldoende scoren op het maken van afspraken omtrent rollen en verantwoordelijkheden. De scores op de gezamenlijke afhankelijkheid zijn niet hoog en er zijn twee onvoldoendes te zien. Deze twee onvoldoendes komen niet voort uit onvoldoende scores op het maken van afspraken omtrent rollen en verantwoordelijkheden. De normeringen laten ook veel spreiding zien.

4. Meer afspraken over een rapportagestructuur correleert met een hogere score op relationele normen.

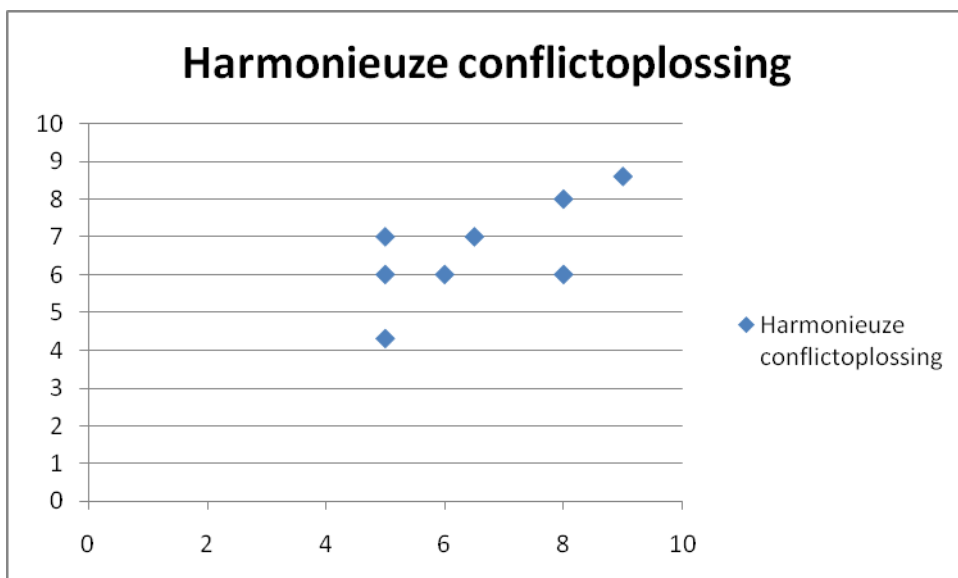
Rapportagestructuur	8	8	5	6,5	5	6	9	5
Informatie-uitwisseling	7	7,3	6,9	6,4	5,5	6,8	7,4	4,9
Flexibiliteit	8,4	8	5,6	6,8	4,6	7,2	7,2	5
Relational norms	7,7	7,65	6,25	6,6	5,05	7	7,3	4,95
Vershil	<b>0,3</b>	<b>0,35</b>	<b>1,25</b>	<b>0,1</b>	<b>0,05</b>	<b>1</b>	<b>1,7</b>	<b>0,05</b>
Normering	+/+	+/+	+/-	+/+	+/+	+	+/-	+/+



Hier is een duidelijk verband in te zien. De drie onvoldoendes die te zien zijn bij het maken van afspraken op de rapportagestructuur, staan tegenover twee onvoldoendes op scores bij relationele normen (flexibiliteit en informatie-uitwisseling). Verder zijn er 6 normeringen die een positief verband laten zien.

5. Meer afspraken over rapportagestructuur correleert met een hogere score op harmonieuze conflictoplossing.

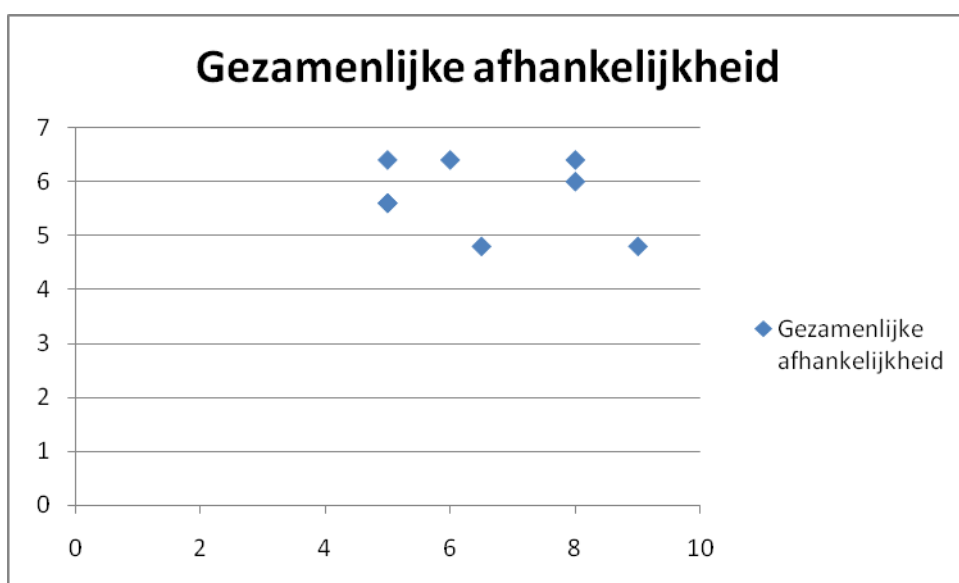
Rapportagestructuur	8	8	5	6,5	5	6	9	5
Harmonieuze conflictoplossing	8	6	7	7	4,3	6	8,6	6
Vershil	0	2	2	0,5	0,7	0	0,4	1
Normering	+/+	+/-	+/-	+/+	+	+/+	+/+	+



Hier is een duidelijk verband in te zien. De scores komen veelal overeen. PincRocade is hierop een uitzondering met een onvoldoende score op de rapportagestructuur, maar met een gemiddelde score van 7 op het gebied van harmonieuze conflictoplossing.

6. Meer afspraken over rapportagestructuur correleert met een hogere score op gezamenlijke afhankelijkheid.

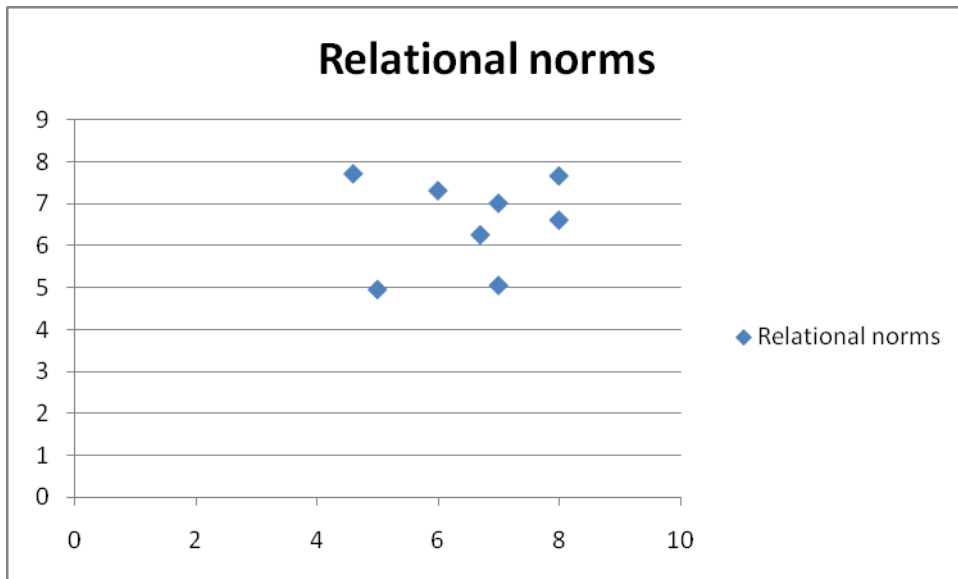
Rapportagestructuur	8	8	5	6,5	5	6	9	5
Gezamenlijke afhankelijkheid	6,4	6	6,4	4,8	5,6	6,4	4,8	5,6
Verskil	<b>1,6</b>	<b>2</b>	<b>1,4</b>	<b>1,7</b>	<b>0,6</b>	<b>0,4</b>	<b>4,2</b>	<b>0,6</b>
Normering	+/-	+/-	+/-	+/-	+	+/+	-/-	+



Dit is onjuist. De onvoldoendes bij de afspraken op het gebied van de rapportagestructuur zijn niet terug te zien bij de scores op de afhankelijkheid. Ook laten de normeringen veel variatie zien.

7. Meer afspraken over investeringen correleert met een hogere score op relationele normen.

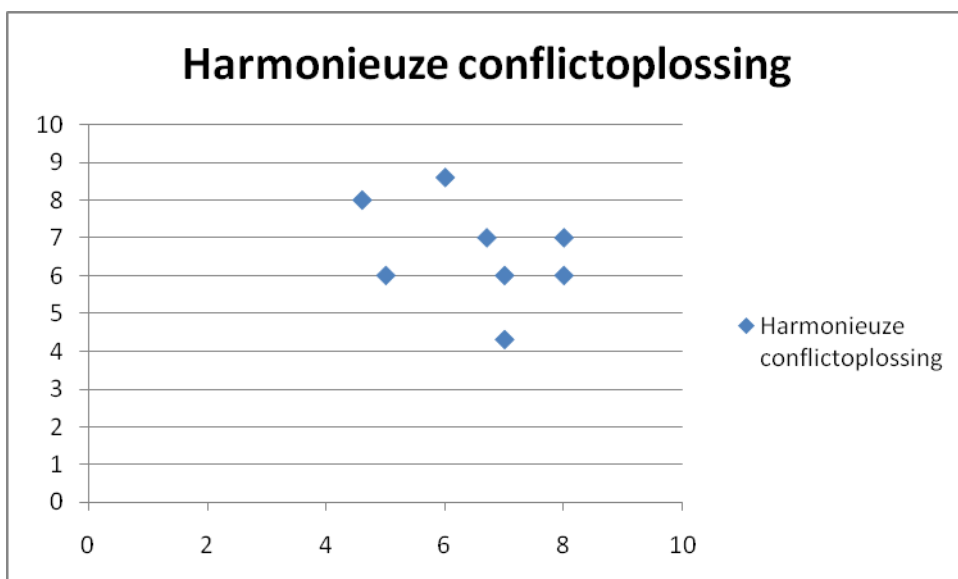
Investeringen	4,6	8	6,7	8	7	7	6	5
Informatie-uitwisseling	7	7,3	6,9	6,4	5,5	6,8	7,4	4,9
Flexibiliteit	8,4	8	5,6	6,8	4,6	7,2	7,2	5
Relational norms	7,7	7,65	6,25	6,6	5,05	7	7,3	4,95
Verskil	<b>3,1</b>	<b>0,35</b>	<b>0,45</b>	<b>1,4</b>	<b>1,95</b>	<b>0</b>	<b>1,3</b>	<b>0,05</b>
Normering	-/-	+/+	+/+	+/-	+/-	+/+	+/-	+/+



Hierin is geen verband te zien. Er zijn twee organisaties welke gemiddeld een onvoldoende score hebben op het maken van afspraken omtrent de investeringen, maar slechts een ervan scoort ook gemiddeld een onvoldoende op relationele normen. Bij de overige organisaties is er bij 3 andere bedrijven een licht verband te zien.

8. Meer afspraken over investeringen correleert met een hogere score op harmonieuze conflictoplossing.

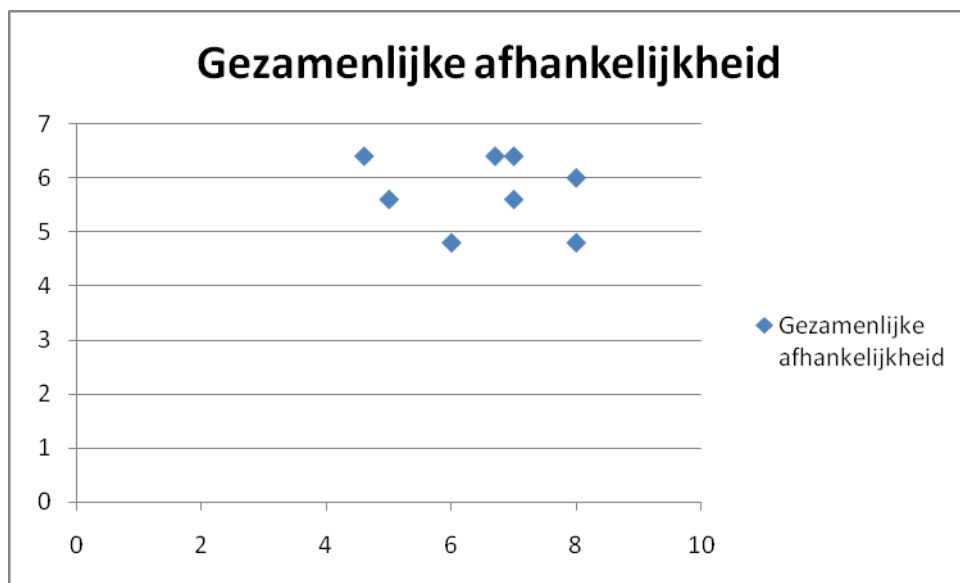
Investeringen	4,6	8	6,7	8	7	7	6	5
Harmonieuze conflictoplossing	8	6	7	7	4,3	6	8,6	6
Verskil	<b>3,4</b>	<b>2</b>	<b>0,3</b>	<b>1</b>	<b>2,7</b>	<b>1</b>	<b>2,6</b>	<b>1</b>
Normering	-/-	+/-	+/+	+	-/-	+	-/-	+



Dit is onjuist. Hierin is bij vier organisaties wel een verband te zien, maar de spreiding bij de normeringen is groot.

9. Meer afspraken over investeringen correleert met een hogere score op gezamenlijke afhankelijkheid.

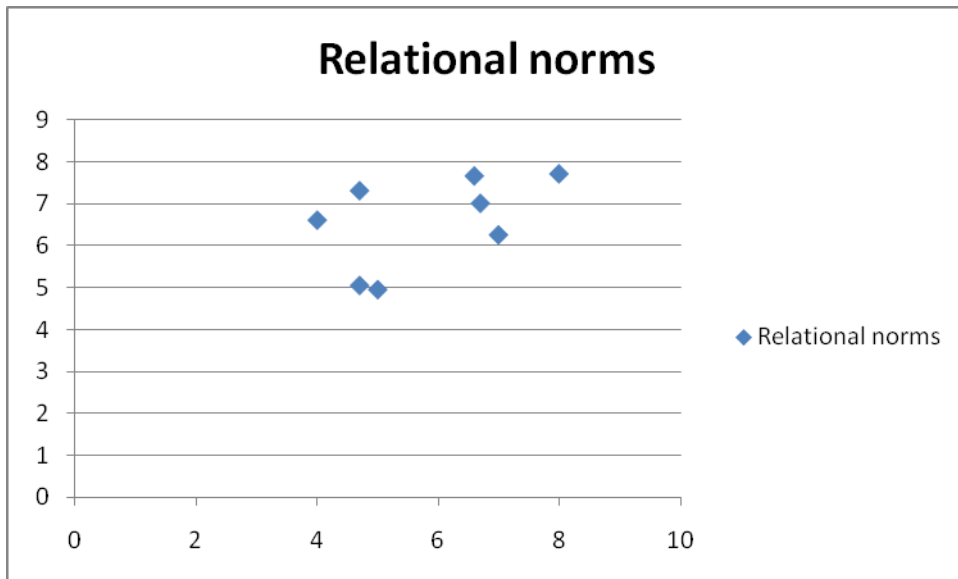
Investeringen	4,6	8	6,7	8	7	7	6	5
Gezamenlijke afhankelijkheid	6,4	6	6,4	4,8	5,6	6,4	4,8	5,6
Verschil	<b>1,8</b>	<b>2</b>	<b>0,3</b>	<b>3,2</b>	<b>1,4</b>	<b>0,6</b>	<b>1,2</b>	<b>0,6</b>
Normering	-/+	+/-	+/+	-/-	+/-	+	+/-	+



Dit is onjuist. De gezamenlijke afhankelijkheid is sowieso laag bij de organisaties, terwijl er redelijk wat afspraken zijn gemaakt over de investeringen. Er zijn ook maar drie positieve normeringen.

10. Meer afspraken over conflictafhandeling correleert met een hogere score op relationele normen.

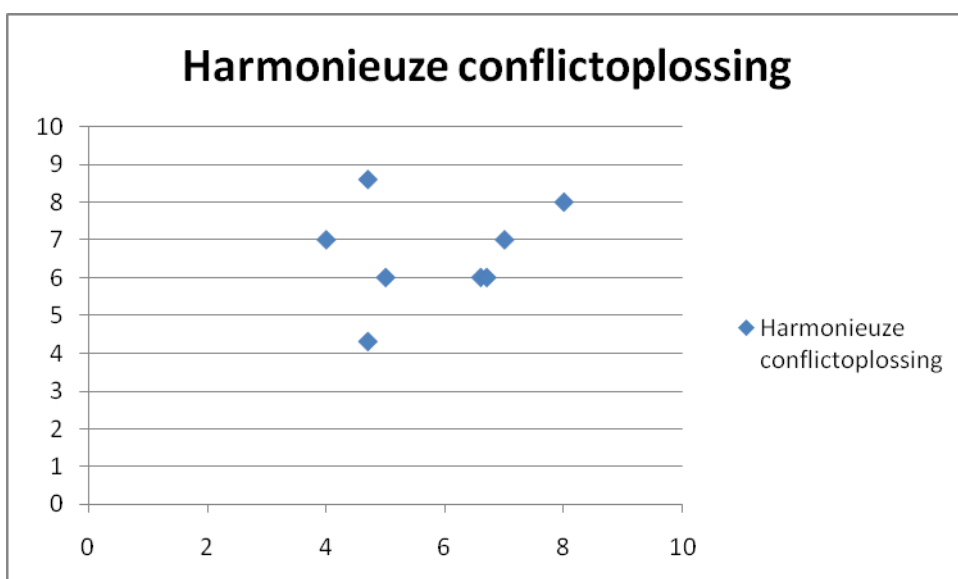
Conflictafhandeling	8	6,6	7	4	4,7	6,7	4,7	5
Informatie-uitwisseling	7	7,3	6,9	6,4	5,5	6,8	7,4	4,9
Flexibiliteit	8,4	8	5,6	6,8	4,6	7,2	7,2	5
Relational norms	7,7	7,65	6,25	6,6	5,05	7	7,3	4,95
Verschil	<b>0,3</b>	<b>1,05</b>	<b>0,75</b>	<b>2,6</b>	<b>0,35</b>	<b>0,3</b>	<b>2,6</b>	<b>0,05</b>
Normering	+/+	+/-	+	-	+/+	+/+	-	+/+



Hier is een licht verband te zien. De enige uitzondering hierop is De Heer Software, welke nauwelijks afspraken heeft gemaakt op het gebied van conflictafhandeling en desondanks goed scoort op relationele normen. De normeringen zijn bij vijf organisaties ook positief.

11. Meer afspraken over conflictafhandeling correleert met een hogere score op harmonieuze conflictoplossing.

Conflictafhandeling	8	6,6	7	4	4,7	6,7	4,7	5
Harmonieuze conflictoplossing	8	6	7	7	4,3	6	8,6	6
Verskil	0	0,6	0	3	0,4	0,7	3,9	1
Normering	+/+	+	+/+	-/-	+/+	+	-/-	+



Hier is een verband te zien bij vijf organisaties. Er zijn echter drie organisaties welke een onvoldoende scoren op het maken van afspraken over conflictafhandeling en toch een voldoende scoren op harmonieuze conflictoplossing.

12. Meer afspraken over conflictafhandeling correleert met een hogere score op gezamenlijke afhankelijkheid.

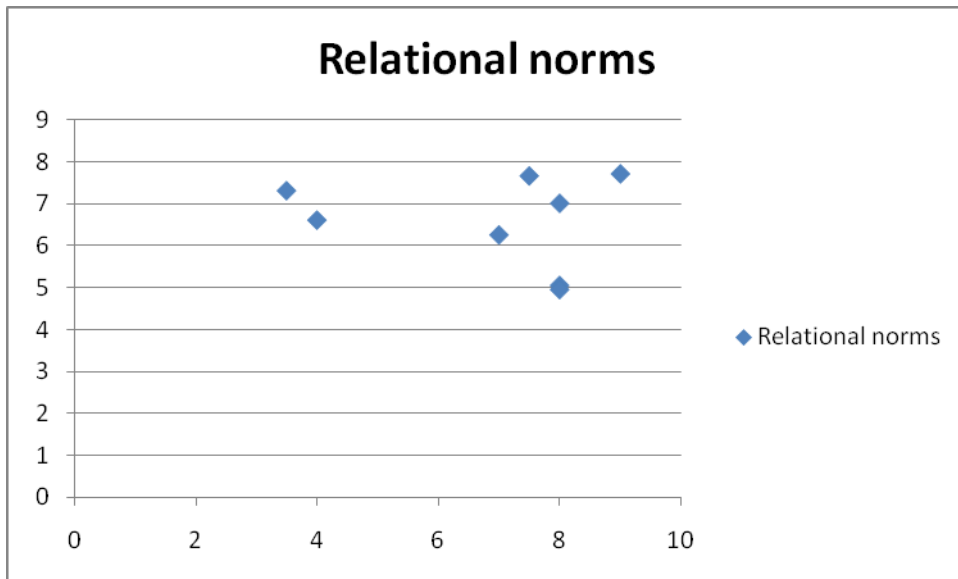
Conflictafhandeling	8	6,6	7	4	4,7	6,7	4,7	5
Gezamenlijke afhankelijkheid	6,4	6	6,4	4,8	5,6	6,4	4,8	5,6
Verskil	<b>1,6</b>	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>	<b>0,3</b>	<b>0,1</b>	<b>0,6</b>
Normering	+/-	+	+	+	+	+/+	+/+	+



Hier is een sterk verband te zien, alleen ACA en De Heer software vormen hierop wel een uitzondering. Wel moet worden gezegd dat er vier onvoldoendes zichtbaar zijn op beide dimensies.

13. Afspraken over de duur van het contract correleert met een hogere score op relationele normen.

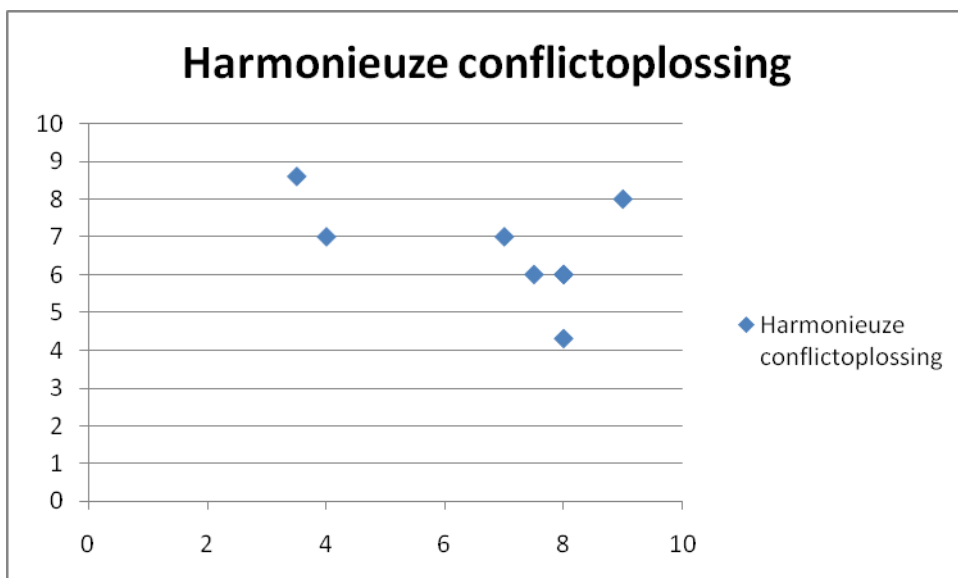
Duur contract	9	7,5	7	4	8	8	3,5	8
Informatie-uitwisseling	7	7,3	6,9	6,4	5,5	6,8	7,4	4,9
Flexibiliteit	8,4	8	5,6	6,8	4,6	7,2	7,2	5
Relational norms	7,7	7,65	6,25	6,6	5,05	7	7,3	4,95
Verskil	<b>1,3</b>	<b>0,15</b>	<b>0,75</b>	<b>2,6</b>	<b>2,95</b>	<b>1</b>	<b>3,8</b>	<b>3,05</b>
Normering	+/-	+/+	+	-	-	+/-	-/-	-/-



Dit is onjuist. Slechts bij 2 organisaties valt een verband hierin te ontdekken bij de scores. De normeringen zijn erg verspreid.

14. Afspraken over de duur van het contract correleert met een hogere score op harmonieuze conflictoplossing.

Duur contract	9	7,5	7	4	8	8	3,5	8
Harmonieuze conflictoplossing	8	6	7	7	4,3	6	8,6	6
Verskil	<b>1</b>	<b>1,5</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3,7</b>	<b>2</b>	<b>5,1</b>	<b>2</b>
Normering	+	+/-	+/+	-/-	-/-	-	-/-	-





Dit is onjuist. Hierin is geen verband te zien. Ook hier is er weer veel spreiding bij de normeringen.

15. Afspraken over de duur van het contract correleert met een hogere score op gezamenlijke afhankelijkheid.

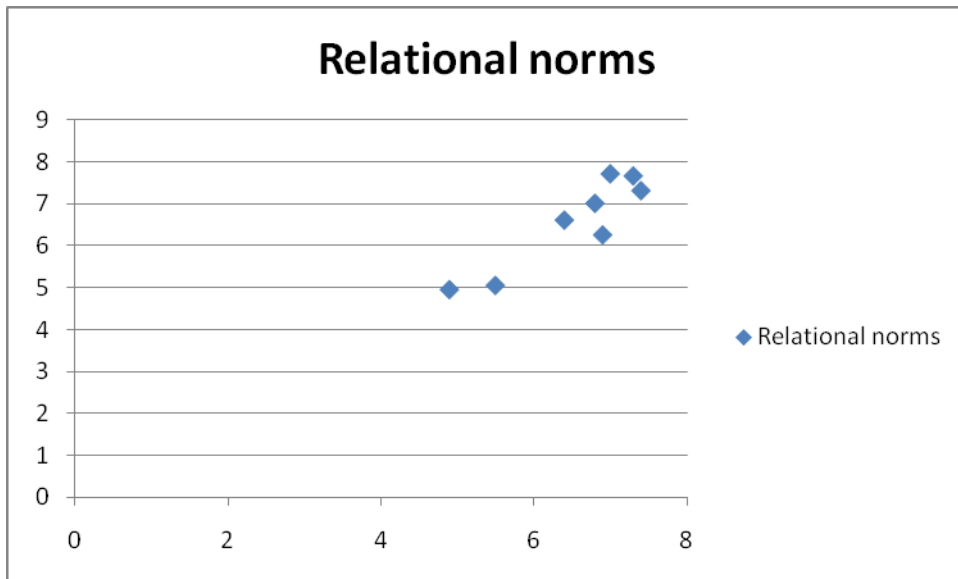
Duur contract	9	7,5	7	4	8	8	3,5	8
Gezamenlijke afhankelijkheid	6,4	6	6,4	4,8	5,6	6,4	4,8	5,6
Verschil	<b>2,6</b>	<b>1,5</b>	<b>0,6</b>	<b>0,8</b>	<b>2,4</b>	<b>1,6</b>	<b>1,3</b>	<b>2,4</b>
Normering	-	+/-	+	+	-	-/+	-/+	-



Er wordt bij beide dimensies twee keer een onvoldoende gescoord door dezelfde bedrijven. De overige scores zijn voldoende. Toch is de spreiding dermate groot dat er niet gesproken kan worden van een verband.

16. Een hoge score op relationele normen correleert met een hogere score op vertrouwen.

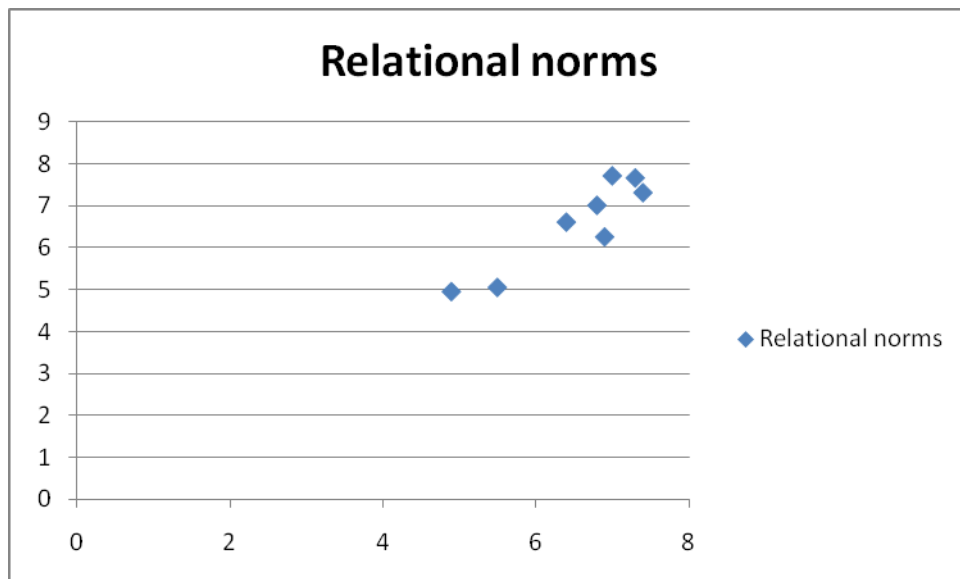
Informatie-uitwisseling	7	7,3	6,9	6,4	5,5	6,8	7,4	4,9
Flexibiliteit	8,4	8	5,6	6,8	4,6	7,2	7,2	5
Vertrouwen	8,4	6,3	7,7	6,1	5,2	6,5	8,1	4,8
Relational norms	7,7	7,65	6,25	6,6	5,05	7	7,3	4,95
Verschil	<b>0,7</b>	<b>1,35</b>	<b>1,45</b>	<b>0,5</b>	<b>0,15</b>	<b>0,5</b>	<b>0,8</b>	<b>0,15</b>
Normering	+	+/-	+/-	+/+	+/+	+/+	+	+/+



Dit is correct. Hier is een sterk verband te zien. De scores komen alleen bij PincRocade niet sterk overeen. Maar ook deze organisatie scoort op de dimensies een voldoende.

17. Een hoge score op relationele normen correleert met een hogere score op commitment.

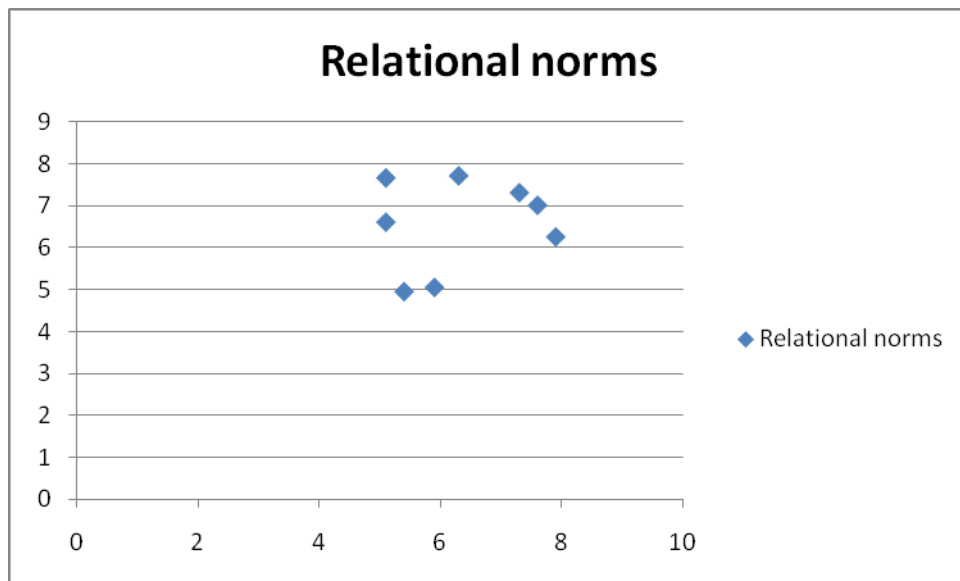
Informatie-uitwisseling	7	7,3	6,9	6,4	5,5	6,8	7,4	4,9
Flexibiliteit	8,4	8	5,6	6,8	4,6	7,2	7,2	5
Commitment	8	6,9	7,2	5,9	4,4	6,7	8,2	5,9
Relational norms	7,7	7,65	6,25	6,6	5,05	7	7,3	4,95
Verskil	<b>0,3</b>	<b>0,75</b>	<b>0,95</b>	<b>0,7</b>	<b>0,65</b>	<b>0,3</b>	<b>0,9</b>	<b>0,95</b>
Normering	+/+	+	+	+	+	+/+	+	+



Dit is correct. Hier is een sterk verband te zien. De scores van de organisaties op de dimensies komen veelal overeen. Overall is er bij de normeringen een positieve score te zien.

18. Een hoge score op relationele normen correleert met een hogere score op prestaties.

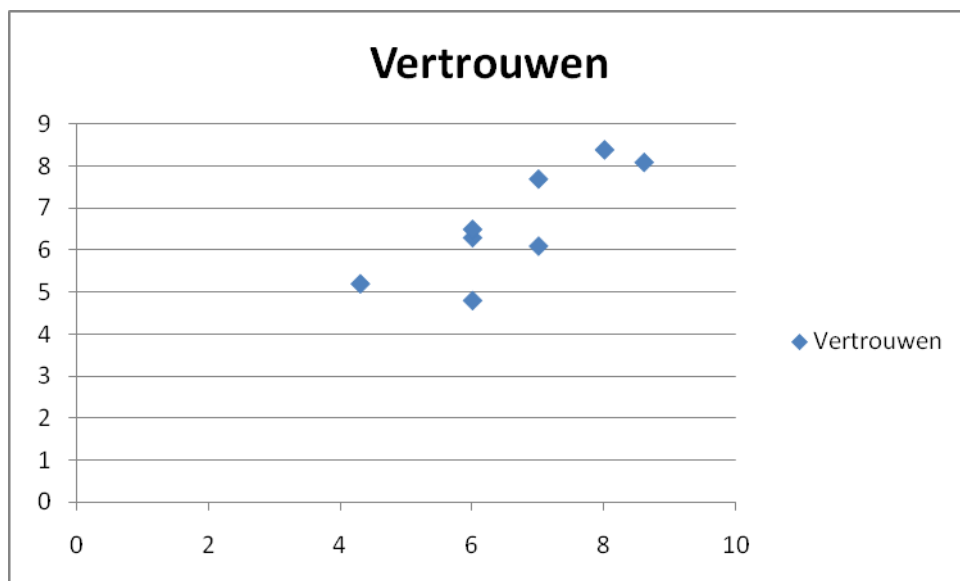
Informatie-uitwisseling	7	7,3	6,9	6,4	5,5	6,8	7,4	4,9
Flexibiliteit	8,4	8	5,6	6,8	4,6	7,2	7,2	5
Prestaties	6,3	5,1	7,9	5,1	5,9	7,6	7,3	5,4
Relational norms	7,7	7,65	6,25	6,6	5,05	7	7,3	4,95
Verskil	<b>1,4</b>	<b>2,55</b>	<b>1,65</b>	<b>1,5</b>	<b>0,85</b>	<b>0,6</b>	<b>0</b>	<b>0,45</b>
Normering	+/-	-	+/-	+/-	+	+	+/+	+/+



Dit is onjuist. Hier is weliswaar een licht verband te zien bij de organisaties. De scores op de relationele normen en de prestaties liggen bij 3 organisaties wel ver uiteen.

19. Een hogere score op harmonieuze conflictoplossing correleert met een hogere score op vertrouwen.

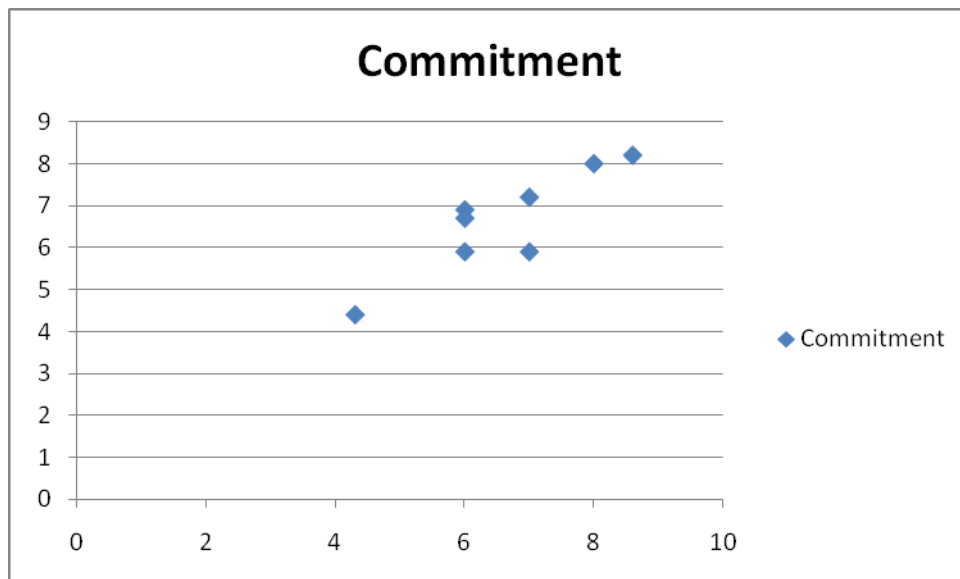
Harmonieuze conflictoplossing	8	6	7	7	4,3	6	8,6	6
Vertrouwen	8,4	6,3	7,7	6,1	5,2	6,5	8,1	4,8
Vershil	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>	<b>0,7</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>1,2</b>
Normering	+/+	+/+	+	+	+	+/+	+/+	+/-



Dit is correct. Hierin is een sterk verband te zien bij de scores van bijna alle deelgenomen organisaties.

20. Een hoge score op harmonieuze conflictoplossing correleert met een hogere score op commitment.

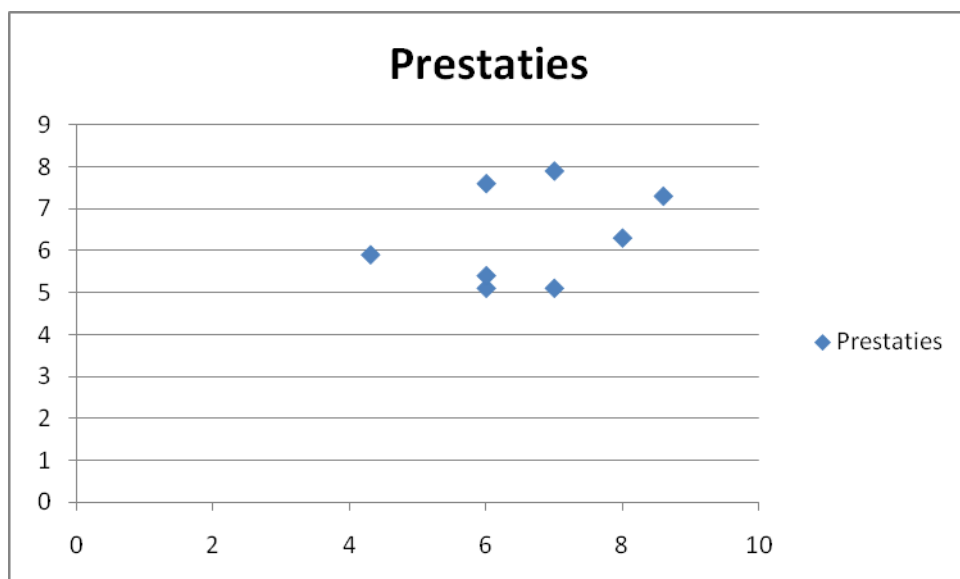
Harmonieuze conflictoplossing	8	6	7	7	4,3	6	8,6	6
Commitment	8	6,9	7,2	5,9	4,4	6,7	8,2	5,9
Vershil	<b>0</b>	<b>0,9</b>	<b>0,2</b>	<b>1,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,7</b>	<b>0,4</b>	<b>0,1</b>
Normering	+/+	+	+/+	+/-	+/+	+	+/+	+/+



Dit is correct. Hierin is een sterk verband te zien. Bijna alle organisaties laten een positief verband zien.

21. Een hoge score op harmonieuze conflictoplossing correleert met een hogere score op prestaties.

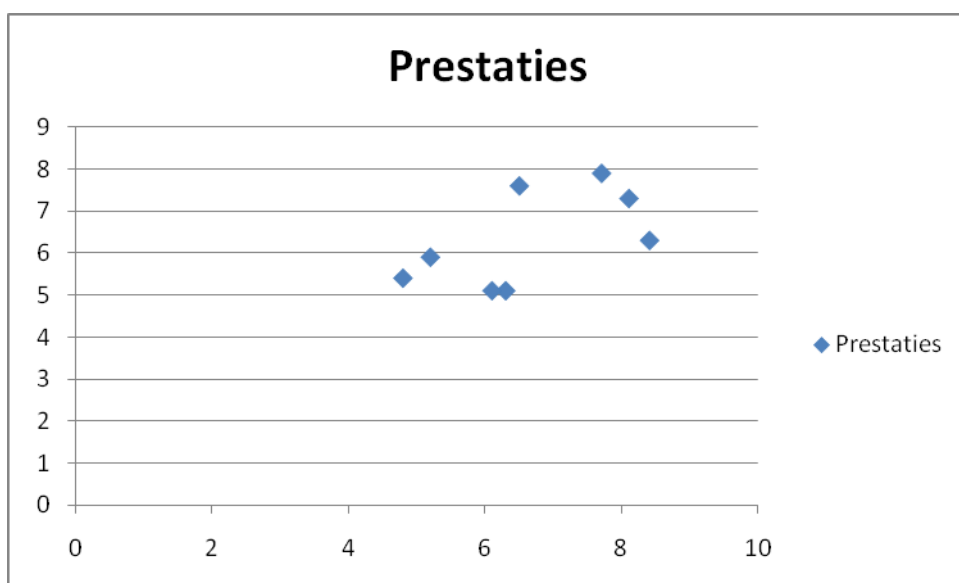
Harmonieuze conflictoplossing	8	6	7	7	4,3	6	8,6	6
Prestaties	6,3	5,1	7,9	5,1	5,9	7,6	7,3	5,4
Vershil	<b>1,7</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>	<b>1,9</b>	<b>1,6</b>	<b>1,6</b>	<b>1,3</b>	<b>0,6</b>
Normering	+/-	+	+	+/-	+/-	+/-	+/-	+



Hier is geen verband te zien. Er zijn drie onvoldoendes gescoord bij de prestaties, maar hier staan geen onvoldoendes tegenover bij afspraken over harmonieuze conflictoplossing. De spreiding bij de normeringen is weer groot.

22. Een hoge score op vertrouwen correleert met een hogere score op prestaties.

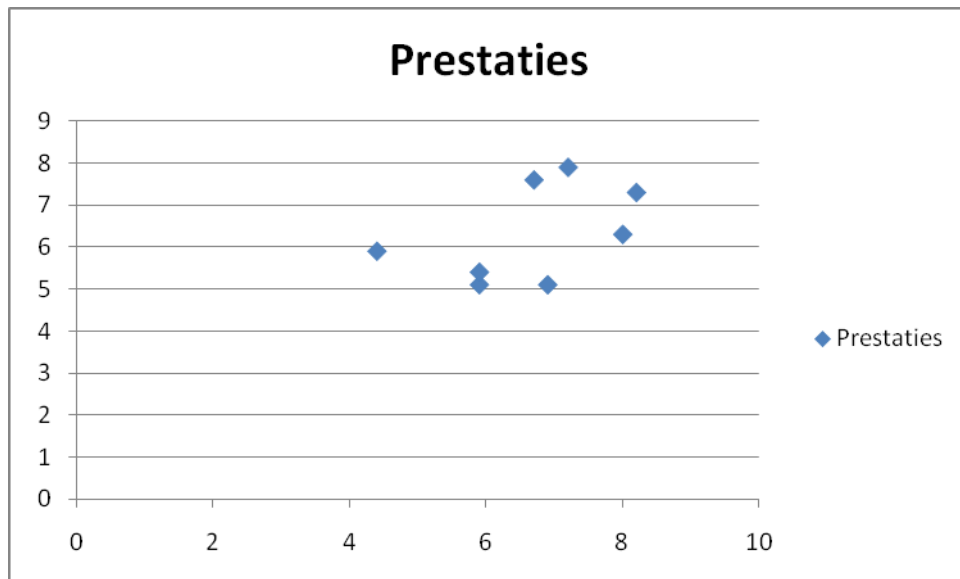
Vertrouwen	8,4	6,3	7,7	6,1	5,2	6,5	8,1	4,8
Prestaties	6,3	5,1	7,9	5,1	5,9	7,6	7,3	5,4
Vershil	<b>2,1</b>	<b>1,2</b>	<b>0,2</b>	<b>1</b>	<b>0,7</b>	<b>1,1</b>	<b>0,8</b>	<b>0,6</b>
Normering	-	+/-	+/+	+	+	+/-	+	+



Hierin is een licht verband te zien. Vier organisaties laten een positief resultaat zien.

23. Een hoge score op commitment correleert met een hogere score op prestaties.

Commitment	8	6,9	7,2	5,9	4,4	6,7	8,2	5,9
Prestaties	6,3	5,1	7,9	5,1	5,9	7,6	7,3	5,4
Vershil	<b>1,7</b>	<b>1,8</b>	<b>0,7</b>	<b>0,8</b>	<b>1,5</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>	<b>0,5</b>
Normering	+/-	+/-	+	+	+/-	+	+	+

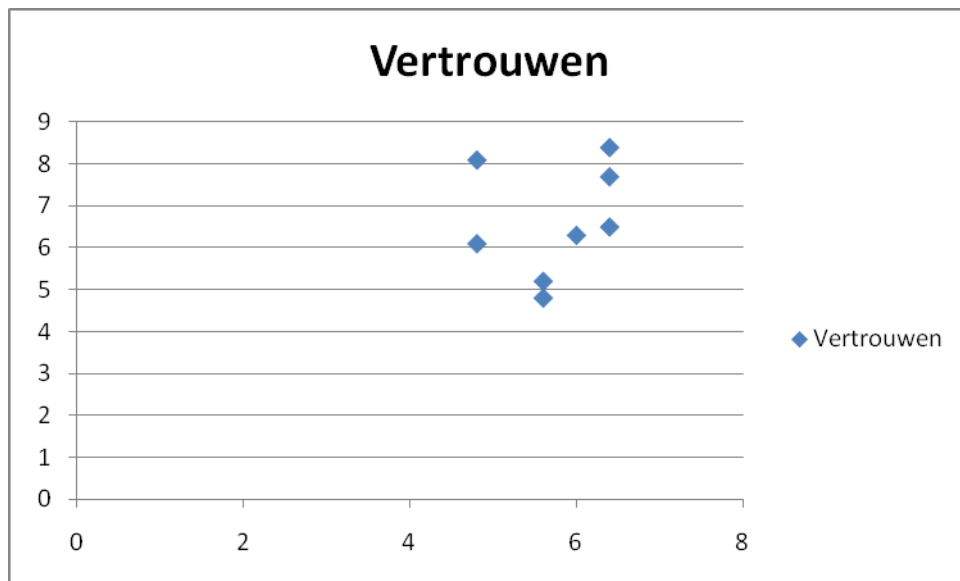


Hierin is een verband te zien. Vijf organisaties laten een positief verband zien.

24. Een hoge score op gezamenlijke afhankelijkheid correleert met een hogere score op vertrouwen.

Gezamenlijke afhankelijkheid	6,4	6	6,4	4,8	5,6	6,4	4,8	5,6
Vertrouwen	8,4	6,3	7,7	6,1	5,2	6,5	8,1	4,8
Verschil	<b>2</b>	<b>0,3</b>	<b>1,3</b>	<b>1,3</b>	<b>0,4</b>	<b>0,1</b>	<b>3,3</b>	<b>0,8</b>
Normering	-	+/+	+/-	+/-	+/+	+/+	-/-	+

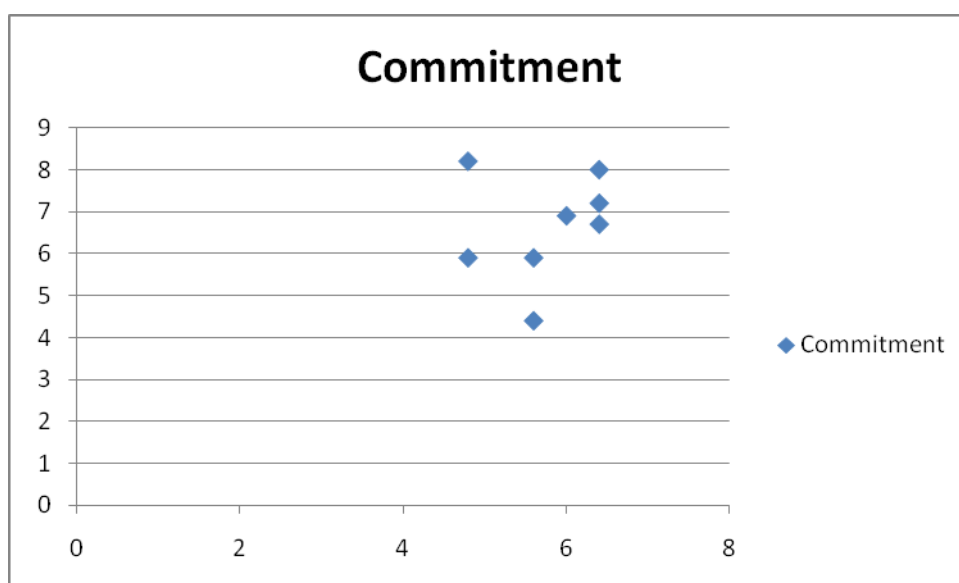




Hier is een licht positief verband te zien bij vier organisaties.

25. Een hoge score op gezamenlijke afhankelijkheid correleert met een hogere score op commitment.

Gezamenlijke afhankelijkheid	6,4	6	6,4	4,8	5,6	6,4	4,8	5,6
Commitment	8	6,9	7,2	5,9	4,4	6,7	8,2	5,9
<b>Verschil</b>	<b>1,6</b>	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>	<b>1,1</b>	<b>1,2</b>	<b>0,3</b>	<b>3,4</b>	<b>0,3</b>
Normering	+/-	+	+	+/-	+/-	+/+	-/-	+/+



Dit is onjuist. Er zijn weliswaar vier organisaties die een positief verband laten zien. Maar de spreidingen naar de normeringen is groot.

## 6.2 In hoeverre zijn er contractuele afspraken gemaakt met betrekking tot de coördinerende functie

Op basis van het literatuuronderzoek is er een basis gelegd om de kwaliteit van de relatie, alsmede de afspraken in het contract en daarnaast de prestaties op een juiste wijze meetbaar te maken. Bij alle organisaties is nagegaan in welke mate er contractafspraken zijn gemaakt van een coördinerende aard. Er is bij dit onderzoek bewust gekozen voor het enquêteren van softwarebedrijven, omdat bij deze organisaties de situationele factoren gelijkwaardig zijn en deze samenwerkingen volgens diverse theorieën baat hebben bij het opnemen van coördinerende clausules.

Wat uit de enquêtes als eerste valt op te maken is dat de mate van coördinerende afspraken op veel gebieden teleurstellend is. Zo worden er maar weinig afspraken gemaakt over de haalbaarheid van het doel. Er zijn maar liefst vijf van de acht organisaties die hierop een onvoldoende scoren. Dit terwijl er in de literatuur volop wordt gesproken over het belang van een doelstelling. In deze samenwerkingen was er dus niet bekend of deze doelstellingen behaald konden worden en het valt

daarom te verwachten dat dit is terug te zien op het commitment en vertrouwen. Circle software, De Heer software en McKesson zijn de enigen die hierop een inventarisatie hebben verricht. Toch blijkt dit een invloed te hebben op het commitment en vertrouwen. Circle Software en De Heer software scoren beide voldoende op deze dimensies, waarvan De Heer software zelfs hoge scores heeft. McKesson scoort nog wel een kleine voldoende op het commitment, maar een onvoldoende op vertrouwen. Wat verder opvalt, is dat er door de meeste organisaties afspraken worden gemaakt over de duur van de samenwerking. Alleen Aca en De heer Software scoren hierop een onvoldoende. Beiden scoren op de dimensies overigens een voldoende of zelfs goed. Alleen scoort Aca een onvoldoende op het evalueren van de prestaties. Er zijn vier organisaties welke op beide vragen bevestigend hebben geantwoord. Twee ervan scoren op de overige dimensies overal een voldoende, maar de overige twee scoren veel onvoldoendes op vertrouwen, commitment en relational norms.

Bij de investeringen zorgen veel organisaties ervoor dat deze eerlijk verdeelt zijn over de partners. Verder wordt hier toch helder dat we te maken hebben met een offensieve alliantie waarbij niet van te voren duidelijk is hoe het doel bereikt dient te worden en er dus ook geen zicht is op de investeringen die verricht moeten worden. Er staat slechts bij twee organisaties in het contract omschreven welke investeringen er moeten worden gedaan op het gebied van kennis, materieel, menselijke en financiële bronnen. Een groter percentage van vijf organisaties maakt daarentegen wel afspraken over de financiële investeringen.

Bij het projectmanagement is te zien dat er veel afspraken worden gemaakt over de rollen, taken en verantwoordelijkheden. Verder zijn er slechts drie organisaties die wekelijks afspraken maken over het rapporteren van de voortgang. Ook maken maar 4 organisaties afspraken over een projectleider. Het is misschien niet vreemd dat bij dergelijke samenwerkingen niet alles besproken kan worden, maar de hierboven besproken afspraken zijn wel onvoldoende vertegenwoordigd.

Daarnaast worden er nauwelijks afspraken gemaakt over hoe om te gaan met onvoorziene omstandigheden. Alleen Esri heeft hierop een bevestigend antwoord gegeven. De helft van de organisaties geeft wel aan afspraken te maken over het aanpassen of beëindigen van het contract of hoe te handelen bij conflicterende belangen. In de markt waarin deze organisaties actief zijn, had ik hierin ook meer afspraken verwacht. In een technologische omgeving is het onvermijdelijk dat er conflicten zijn door de dynamische markt. De wijze waarop deze conflicten worden gemanaged is belangrijk. (Borys and Jemison 1989; Kale et al. 2000) want de wijze waarop dit gebeurt, kan het voortbestaan van de relatie kan bepalen. Een harmonieuze manier voor het oplossen van conflicten kan ervoor zorgen dat onenigheden worden verruild voor een consensus.

Wat opvalt, is dat er voornamelijk afspraken worden gemaakt over de duur van de samenwerking. Alleen bij Aca en De heer software is dit niet het geval geweest. Verder worden er veel afspraken gemaakt over de financiële investeringen.

Er worden vaak geen planningen contractueel vastgelegd en ook rollen worden niet verdeeld. Verder maken de samenwerkpartners niet altijd afspraken over hoe te handelen bij veranderende omstandigheden.

### 6.2.1 In welke mate zijn de allianties succesvol verlopen

Uiteraard is een causaal verband tussen coördinerende contractfuncties en prestaties niet hetgeen dat ik in deze studie aan wil tonen. Maar, zoals in eerdere hoofdstukken aangegeven, kan het wel de andere dimensies zoals vertrouwen en commitment beïnvloeden.

Slechts vier organisaties geven aan dat de samenwerking succesvol is verlopen (zie bijlage 1). Opvallend is dat dit organisaties zijn die ook een goede score hebben op het vertrouwen, commitment en relational norms. Op de vraag of de kwaliteit van de output zeer goed was, geven drie van deze vier aan dat dit het geval was. Verder was er volgens zes bedrijven sprake van business improvement. Alleen Pinc Roccade en McKesson geven aan dat dit niet het geval is. Er wordt verder door iedereen aangegeven dat de partner over de benodigde kennis en vaardigheden beschikte. Op basis van de uitkomsten kan er gezegd worden dat Circle software, Aca en McKesson ontevreden zijn over de prestaties. Aia, Pinc Roccade en De Heer software scoren ruim voldoende tot goed. Backbase en Esri scoren een voldoende.

### 6.2.2 Wat is de score op vertrouwen (zie bijlage 1)

De scores op de eerste twee vragen zijn vrijwel identiek. De samenwerkpartner is altijd eerlijk geweest in haar onderhandelingen met ons heeft mogelijk te maken met de toegang tot belangrijke informatie. Ook hier zijn er weer sterke verbanden met het commitment, waarop alle bedrijven die de eerste 2 vragen bevestigend hebben beantwoord een ruim voldoende tot goede score hebben op deze dimensie. De vragen 3 en 4 zijn gehercodeerd en het is vreemd dat Aia deze vragen negatief bevestigd om vervolgens bij vraag 5 en 6 te antwoorden dat de partner zeer betrouwbaar is. Deze vraag wordt overigens maar door drie bedrijven bevestigend beantwoord. Er zijn dus slechts 3 bedrijven die de partner als zeer betrouwbaar ervaren. Er zijn slechts twee organisaties, welke op deze dimensie een onvoldoende behalen. Dit zijn McKesson en Backbase. McKesson had ook al een slechte score op de prestaties en een matige score op de contractuele coördinerende afspraken. Voor Backbase geldt dit niet. Het vertrouwen is verder bij sommige organisaties zeer hoog.

Het algehele beeld is redelijk goed. Bovendien blijkt de mate van vertrouwen in partners niet een eenduidig effect te hebben op de prestaties die worden geleverd in een samenwerkingsverband. Waar de meerderheid van de artikelen over vertrouwen de positieve effecten op prestaties benadrukt, daar illustreren Anderson en Jap (2005) dat vertrouwen mogelijk ook negatieve effecten heeft. Deze auteurs beschrijven de relatie tussen een autoproducent en één van haar toeleveranciers. Ze geven aan dat er een hoge mate van wederzijds vertrouwen tussen de partijen bestond. Dit werd vervolgens misbruikt door de leverancier, die 'op berekende wijze de kantjes ervan af liep' (Anderson en Jap, 2005, p. 77).

### 6.2.3 Wat is de score op commitment (zie bijlage 1)

Wat ook opvalt, is de relatie met commitment en vertrouwen. Deze geven ongeveer dezelfde uitkomsten. Alleen de uitkomsten op deze twee dimensies zijn bij McKesson afwijkend. Het commitment heeft bij McKesson een kleine voldoende, maar het vertrouwen is onvoldoende.

Commitment is bij dit type offensieve samenwerkingen van belang. In deze dynamische omgeving is het onvermijdelijk dat er conflicten zijn. De wijze waarop deze worden gemanaged zijn volgens Scanzoni (1979) and Kumar et al. (1995) van belang en de verwachting was dat, wanneer er goede afspraken zouden zijn voor de conflictafhandeling, dit het commitment ten goede zou komen. Pinc Roccade, De heer software en McKesson hebben hierover afspraken gemaakt en bij de twee eerstgenoemde organisaties is het vertrouwen en commitment hoog. Maar bij McKesson is de score op commitment laag. Toch wordt er bij commitment geantwoord dat er de verwachting is dat er vaker zal worden samengewerkt met de alliantiepartner. Bij het beantwoorden van de prestaties wordt ook aangegeven dat de organisatie de opdracht niet zonder de partner had kunnen voltooien. De afhankelijkheid lijkt hier dus een rol te spelen, maar deze zorgt niet voor hoge scores op de dimensies. Er kan uit deze uitkomsten gesteld worden dat een toenemende mate van coördinerende afspraken niet zorgt voor een betere prestatie.

Verder is de relatie met de prestaties en vertrouwen opvallend te noemen. Vooral vanwege de volgende definitie van vertrouwen: *Dit reflecteert in het geloof van een partij dat doelstellingen worden verwezenlijkt door toekomstige acties van de andere partij (Zaheer and Venkatraman, 1995)*. Er is zeker een verband tussen beide, maar deze is niet zo sterk als tussen commitment en vertrouwen.

#### 6.2.4 Wat is de score op relational norms (zie bijlage 1)

Veel vragen zijn door de informanten positief beantwoord. McKesson heeft echter geen enkele vraag bevestigend beantwoord. Backbase heeft een slechte score op beide dimensies. Opvallend is ook dat er weinig face to face overleg plaatsvond. Toch waren er voldoende overlegvormen en werd er veel informatie uitgewisseld. Bij Esri en Circle software is te zien dat er ook aanzienlijke investeringen zijn gedaan bij de samenwerking. Backbase en McKesson geven wederom nergens een bevestigend antwoord op. PincRocade haalt hierop ook een bescheiden score. De overige organisaties scoren een voldoende.

Flexibiliteit is van belang. Flexibiliteit verwijst naar de gezamenlijke verwachting dat beide partijen bereid zijn aanpassingen te maken wanneer omstandigheden veranderen (Dwyer et al. 1987). Informatie-uitwisseling is de verwachting dat de partijen vrij zijn en proactief nuttige informatie met elkaar delen (Heide en John 1992 ). Op het gebied van flexibiliteit wordt er redelijk goed gescoord. Alleen Backbase en McKesson scoren slecht. PincRocade scoort een kleine voldoende en Esri en Circle scoren hoog. Opvallend is wederom dat De Heer software redelijk hoog scoort. De informatie-uitwisseling geeft voor McKesson een soortgelijk beeld als bij flexibiliteit. Backbase behaalt hierop echter weer een kleine voldoende. Er zijn op deze dimensie geen hoge scores. Toch scoren wel vijf bedrijven een ruime voldoende.

## 8.2.5

### 6.3 Beantwoording onderzoeksvraag

Ikzelf als onderzoeker had een hoger aantal coördinerende afspraken verwacht in mijn onderzoeksgroep (zie bijlage 1). De verwachting was dat de omgevingsfactoren en de insteek van de samenwerking, welke bij vrijwel iedere deelnemer het ontwikkelen was van nieuwe producten, zou zorgen voor veel afspraken van een coördinerende aard. Dit bleek echter niet het geval te zijn.

In het oog springend is voor mij ook dat er drie onvoldoendes zijn gescoord op de prestaties, waarbij er toch in veel gevallen sprake is van redelijk goede scores op de dimensies die de kwaliteit van de relatie weergeven. Alleen bij McKesson is dat niet het geval, maar zij geven toch aan te verwachten in de toekomst vaker samen te werken met de samenwerkpartner. Het commitment is dan ook hetgeen waar een kleine voldoende wordt gescoord. McKesson heeft aangegeven nog weinig ervaring te hebben met samenwerkingen en mogelijk speelt dit ook een rol voor de zwakke scores. De beoordeelde samenwerking kan misschien als leergeld worden gezien.

De Heer Software is ook opvallend in dit onderzoek en ondersteunt de literatuur dat vertrouwen en formalisering als complementair kunnen worden gezien. Zij is de enige organisatie die geen contract heeft opgesteld, maar wel op de kwaliteit van de relatie en op de prestaties goede scores heeft behaald. De mate waarin coördinerende afspraken zijn gemaakt is laag, Wel heeft de organisatie al de nodige ervaring met samenwerkingen. Van Pinc Roccade, Aca en Aia zou hetzelfde gezegd kunnen worden als van De heer software. Zij hebben overal gemiddelde scores op behaald. Esri heeft een gemiddeld aantal afspraken gemaakt, maar behaald uitstekende cijfers op de kwaliteit van de relatie. Backbase heeft een overal een slechte score op behaald, behalve op de prestaties scoren zij een kleine voldoende. Bij Circle software zien we een omgekeerd beeld. Goede scores op de kwaliteit van de relatie, maar een onvoldoende op de prestaties. Bij Backbase zijn er de afgelopen 5 jaar twee samenwerkingen geweest die een behoorlijke tijd in beslag hebben genomen van 2 jaar. Dit zou een invloed kunnen hebben.

Al met al moet is concluderen dat het opnemen van coördinerende contractfuncties niet leidt tot een verbetering van de kwaliteit van de relatie. Er worden ook maar weinig afspraken gemaakt van coördinerende aard. Het is waarschijnlijker dat de kwaliteit van de relatie al redelijk goed is bij het aanvangen van de samenwerking.

### 6.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

De verhouding tussen coördinerende functies en de kwaliteit van de relatie dient getoetst te worden aan een groot aantal samenwerkrelaties (>39). Partijen kunnen kennis die hieruit voortkomt, gebruiken voor hun huidige of toekomstige contracten. Verder zou het interessant kunnen zijn om te onderzoeken wat een organisatie doet besluiten om samen te werken. Ik heb de indruk dat dit stadium bepalend is voor de verdere voortgang van de relatie. In deze fase wordt het vertrouwen opgebouwd en het commitment en het zou interessant zijn om de beweegredenen te kunnen achterhalen om te zien of dit komt door afhankelijkheid, het veroveren van de markt of een andere oorzaak.

## Hoofdstuk 7 Reflectie

### 7.1 Productevaluatie

Dit onderzoek heeft mij de mogelijkheid gegeven om 8 samenwerkrelaties te onderzoeken. Dankzij de medewerking van de informanten was het mogelijk om meer duidelijkheid te krijgen over de rol van een contract bij samenwerkende softwarebedrijven. Het is mij dankzij hen mogelijk gemaakt om de geformuleerde onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden.

Dankzij de informanten en de informatie zij mij verstrekten is het mij mogelijk gemaakt om mijn onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Uiteraard kent dit onderzoek ook zijn beperkingen. Ik heb de beperkingen hieronder omschreven.

Ideale onderzoekssituatie	Werkelijke onderzoekssituatie
Toetsing: Groot aantal waarnemingen (> 39), kwantitatieve benadering	Klein aantal waarnemingen (8),
Leidinggevende functie Key informant	5 personen hadden een leidinggevende positie

### 7.2 Procesevaluatie

Ik heb veel tijd genomen voor de literatuurstudie. Ik wilde hiermee vooral meer inzicht over het onderwerp verkrijgen, zodat ik met de opgedane kennis beter in staat zou zijn om een goede onderzoeksvraag te formuleren en een goed onderzoeksontwerp op te stellen.

Ik moet erkennen dat ik het afbakenen van de literatuur lastig vond. Ik verbreedde telkens mijn vraagstelling bij het lezen van weer nieuwe literatuur en ik had moeite om een schifting te maken qua relevantie. Dankzij de reviews van Lianne Cuijpers ben ik toch telkens weer op de juiste koers gezet.

Gedurende de uitvoering van het onderzoek heb ik gemerkt dat het stellen van deadlines voor mij het beste werkt. Ik ben erg uitgelopen op mijn aanvankelijke stappenplan. In het eindstadium van dit onderzoek heb ik gemerkt dat ik door het stellen van deadlines sneller knopen kan doorhakken en daarmee efficiënter te werk kan gaan.

Bij het verrichten van dit onderzoek kwam ik er al snel achter dat het niet eenvoudig was om deelnemers te vinden. Het is goed mogelijk dat dit komt door de sfeer van vertrouwelijkheid die aanwezig is bij samenwerkrelaties. Ik wilde de enquête aanvankelijk door een groter aantal bedrijven willen laten afnemen, zodat ik statistisch de uitkomsten kon berekenen. Dit bleek echter niet eenvoudig. Veel organisaties gaven aan geen tijd te hebben. Een ander groot deel zei niet deel te willen nemen, omdat er intern was afgesproken niet deel te nemen aan onderzoeken.

Tenslotte heb ik veel geleerd over het verrichten van wetenschappelijk onderzoek. Ik heb het ervaren als een iteratief proces, waarin ik bij het lezen van literatuur regelmatig mijn gedachten moest herzien. Verder heb ik mij verwonderd over de hoeveelheid studies en verhandelingen er zijn verricht naar samenwerkrelaties en hoe enorm de verscheidenheid van visies en conclusies zijn op dit gebied.



## 8 Literatuurlijst

- Anderson, S.W. en H.C. Dekker, (2005), Management Control for Market Transactions: The Relation Between Transaction Characteristics, Incomplete Contract Design and Subsequent Performance, forthcoming in Management Science.
- Anderson, E. en S.D. Jap, (2005), The dark side of close relationships, in: MIT Sloan Management Review, vol. 46, pp. 75-82.
- Anderson en Weitz, 1989- The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels
- Applegate, L., Robert, O., McFarlan, F. W. (2007) Corporate Information Strategy and Management. Seventh edition, New York, McGraw-Hill/Irwin,.
- Bachmann, R., D. Knights en J. Sydow, (2001), Trust and control in organizational relations, in: Organization Studies , vol. 22, pp. v-viii.
- Bardach, Eugene. (1998). Getting Agencies to Work Together. The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship. Washington DC: Brookings Institution Press.
- Borys, B. and Jemison, D. B. (1989). 'Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations'. Academy of Management Review, 14, 234-49.
- Bronder and Pritzl, R. (1992). 'Developing strategic alliances: a conceptual framework for successful cooperation'. European Management Journal.
- Chen, M. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. Academy of Management review, 21 100-134
- Dasgupta, P., (1988), Trust as a commodity, in: D. Gambetta (Ed), Trust: Making and breaking cooperative relationships, Blackwell, New York, pp. 49-72.
- Dekker, H.C., (2004), Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, in: Accounting, Organizations and Society, vol. 29, no. 1, January, pp.27-49.
- Dore 1983, Goodwill and the spirit of market capitalism
- Doz and Hamel (1991). 'Alliances in technology strategies'. Working Paper Insead.
- Duysters, G.M. and Van Den Oord, A. (2002) Handboek Strategische Allianties [Handbook Strategic Alliances], HAS 's-Hertogenbosch.
- Dwyer, F.R., Schurr, P. and Oh, S. (1987), ``Developing buyer-seller relationships'', Journal of Marketing, Vol. 51, pp. 11-27.

- Granovetter, M. (1985). 'Economic action and social structure: The problem of embeddedness', *American Journal of Sociology*, 91, pp. 481-510.
- Goo, J (2008)., 'Structure of service level agreements (SLA) in IT outsourcing: The construct and its measurement'. *Information Systems Frontiers*.
- Goo, Jahyun; Kishore, Rajiv; Rao, H. R.; and Nam, Kichan. (2009). "The Role of Service Level Agreements in Relational Management of Information Technology Outsourcing: An Empirical Study,
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choices in alliances. In: *Academy of Management Journal*
- Heide, J. B., & John, G. 1990. Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing Research*, 27: 24-36.
- Jahyun Goo (2007) Contract as a Source of Trust - Commitment in Successful IT Outsourcing Relationship: An Empirical Study
- Jarillo J. C. (1988). 'On strategic networks'. *Strategic Management Journal* , 9, 31–41. W. S. and B, S. P. (1997). 'A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms'. *Academy of Management Review* .
- The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance- Kim Langfield-Smith
- Kale, P.; Singh, H.; Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21, 217-37.
- Kale P, Singh H (2009) Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here? *Acad Manag Perspect* 23(3):45–62 - Kale P, Zollo M (2005)
- Katinka Bijlsma-Frankema, Ana Cristina Costa - Furlotti 2007, p. 78) Trust and Control Interrelations: New Perspectives on the Trust–Control Nexus,
- Kumar, L.K. Scheer, and J.-B.E.M. Steenkamp, The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, *Journal of Marketing Research*, 32(3) (1995)
- Lorange and Roos (1993). *Strategic Alliances: Formation. Implementation and Evolution*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- LuoY(2002) Contract,cooperation,andperformanceininternationaljointventures.*StrategManag J* 23:903–919
- Macaulay, S., (1963), The rise and fall of strategic planning , Prentice Hall, Hemel Hempstead. - Non-contractual relations in business: A preliminary study, in: *American Sociological Review* , vol. 28, pp. 55-67.
- Macneil, I.R. (1978). 'Contracts: Adjustment of long- term economic relationship under classical, neo-classical, and relational contract law', *Northwestern University Law Review*, 72, pp. 854-906. Macneil, I. R. (1980). *The New Social Contract*. Yale University Press, New Haven, CT.
- Malhotra, D. en J. Murnighan, (2002), The effects of contracts on inter- personal trust, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 47,pp. 534-559

Mayer KJ, Argyres NS (2004) Learning to contract: evidence from the personal computer industry. *Organ Sci* 15:394–410

Mayer KJ, Bercovitz J (2008) The influence of relationships, learning and inertia on contract design: the extent of contingency planning in information technology service contracts. *Manag Decis Econ* 29:149–163

T. Mellewigt, Decker and B. Eckhard – What drives contract design in alliances? Taking stock and how to proceed (2011)

Mohr and Spekman, Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques

Nooteboom, B. (2002). Trust: Forms, foundations, functions, failures, and figures. Cheltenham: Edward Elgar.

Noordewier, John en Nevin (1990) Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships

OHMAE, K. (1989). 'The global logic of strategic alliances'. *Harvard Business Review*, March/April, 143±54

Ouchi, 1980. Markets, bureaucracies and clans. *Admin. Sci. Quart.* 25 129-141. . 1981. *Theory Z*. Addison Wesley, Reading, MA

Parkhe (1993); "Messy" research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures

Poppo L, Zenger T (2002)- Real options in international joint ventures. *J Manag* 31:403–423.

Poppo, L. en T. Zenger, (2002), Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?, in: *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 707-725.

Puranam P, Vanneste BS (2009) Trust and governance: untangling a tangled web. *Acad Manag Rev* 34:11–31

Rempel and Holmes (1986) Trust and communicated attributions in close relationships.

Reuer JJ, Tong TW (2005) - Risk mitigation in IT outsourcing strategy revisited: longitudinal case research at LISA. *J Strateg Inf Sys*

Reuer, J.J. & Ariño, A. 2007. Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity. *Strategic Management Journal*, 28: 313-330.

Shenkar O, Reuer JJ Understanding partnering processes and outcomes: the contribution of evolutionary theory. In: (eds) *Handbook of strategic alliances*. Sage, Thousand Oaks, pp 81–99

Inkpen, A.C. en S. Currall, (2004), The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures, in: *Organization Science*, vol. 15, pp. 586-599.

- Scanzoni, J. (1979) 'Social Exchange and Behavioral Independence', in R.L. Burgess and T.L. Hudson (eds), *Social Exchange in Developing Relationships*, New York: Academic Press; 61–99
- Sitkin, S. en N. Roth, (1993), Explaining the limited effectiveness of legalistic 'remedies' for trust/distrust, in: *Organization Science* , vol. 4, pp. 367-392.
- Sobrero M, Schrader S (1998) -The future of interfirm contract research: opportunities based on prior research and nontraditional tools. In: Baum J (ed) *Economic institutions of strategy* (Advances in Strategic Management, vol. 26). Emerald, Bingley, pp 123–145
- Stone, L.,( 2001) 'Beyond T&Cs: What must be included in services contracts'. Gartner Research
- Teece (1992). 'Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress'. *Journal of Economic Behavior and Organization*.
- Paul W.L. Vlaar, Frans A.J. van den Bosch en Henk W. Volberda - On the Evolution of Trust, Distrust, and Formal Coordination and Control in Interorganizational Relationships: Towards an Integrative Framework
- Vosselman, E., Verstegen, B., Olink, H., & Martin, H. (2009). Contractual, relational and operational responses to control problems in interfirm transactional relationships: an integrated framework.
- Whang, S. 1992. Contracting for software development. *Management - Ring*, P. S., & Van de Ven, A. H. 1992. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13
- Willcocks LP, Lacity MC, Kern T (1999)- There is more to contracts than incompleteness: a review and assessment of empirical research on inter-firm contract design.
- Woolthuis, R. K., Hillebrand, B., & Nootboom, B. (2005). Trust, contract and relationship development. *Organization Studies*, 26(6), 813-840.
- A. Zaheer and N. Venkatraman, Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange, *Strategic Management Journal*, 16(5) (1995) pp. 373-392.
- Zander, U., and Kogut, B. "Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test," *Organization Science* (6:1), 1995, pp. 76-92.

## Begrippenlijst

- Proces Een reeks van gebeurtenissen die beschrijven hoe zaken veranderen in de tijd (Van de Ven 1992).
- Samenwerking/alliantie . Een strategische alliantie is een lange termijn verbintenis waarbij 2 of meer partijen een gezamenlijk voordeel aan beleven en waar resources, kennis en vaardigheden worden gedeeld om de concurrentiepositie van iedere partner te verbeteren (smith et al.)

## Bijlage 1: Uitkomsten enquetes

<b>Prestaties</b>	Esri	Circle	PinkRocc	ACA	Backbase	Aia	De Heer	McKesson
De kwaliteit van onze samenwerkpartner, in vergelijking met die van soortgelijke aanbieders, was zeer goed. -	80	50	80	50	40	50	80	50
De samenwerkpartner beschikte over de benodigde vaardigheden/competenties. -	80	80	80	80	80	80	80	80
Door de samenwerking was er echt sprake van business improvement. -	80	50	100	80	80	80	80	50
De samenwerking is naar volle tevredenheid verlopen. -	50	50	80	40	50	80	80	50
De kwaliteit van de output was zeer goed. -	50	50	80	40	50	80	80	50
Het doel van de samenwerking is ruim binnen de afgesproken termijn gerealiseerd. -	40	40	80	40	50	80	50	50
Het doel van de samenwerking is ruim binnen het afgesproken budget gerealiseerd. -	40	40	50	40	50	80	50	50
De samenwerking is zeer succesvol verlopen. -	80	50	80	40	50	80	80	50
<b>Totaal</b>	<b>63</b>	<b>51</b>	<b>79</b>	<b>51</b>	<b>56</b>	<b>76</b>	<b>73</b>	<b>54</b>

<b>Vertrouwen</b>	Esri	Circle	PinkRocc	ACA	Backbase	Aia	De Heer	McKesson
Onze partner is altijd eerlijk geweest in haar onderhandelingen met ons. -	80	80	80	50	50	50	80	50
Onze samenwerkpartner kreeg altijd toegang tot belangrijke informatie. -	80	80	80	50	40	50	80	50
Op basis van ervaringen, konden we niet volledig vertrouwen op de beloftes van onze alliantiepartner. -	80	50	80	80	80	40	100	40
Wij waren erg terughoudend om te handelen met onze alliantiepartner, wanneer de specificaties vaag waren. -	100	20	80	50	50	40	80	50
Onze alliantiepartner was zeer betrouwbaar. -	80	50	50	50	50	80	80	50
Wanneer we in moeilijke of nieuwe omstandigheden terecht kwamen, dan was ik totaal niet bezorgd over de acties van onze samenwerkingspartner. -	80	50	80	40	50	80	100	50
Ik was bereid om mijn alliantiepartner beslissingen voor mij te laten maken. -	80	40	80	40	40	40	40	40
Ik vermijdde mijn alliantiepartner soms, omdat ik bang was voor conflicten. -	80	80	80	80	50	80	80	50
Ik kon rekenen op mijn alliantiepartner, vooral wanneer zaken belangrijk voor mij waren. -	80	80	80	50	50	80	80	50
Mijn partner was zeer onvoorspelbaar. Ik wist nooit wat er ging gebeuren. -	100	80	100	80	80	80	100	50
Alhoewel de toekomst onzeker is, ben ik ervan overtuigd dat ik altijd hulp en support zal krijgen van mijn alliantiepartner. -	80	80	80	50	50	80	80	50

Ik heb wel eens het idee gehad dat de samenwerkpartner belangrijke informatie achterhield. -	80	80	80	80	50	50	80	50
De samenwerking werd gekarakteriseerd door wederzijds respect. -	100	80	80	80	50	80	80	50
De alliantie werd gekarakteriseerd door vertrouwen tussen de partners op alle niveaus. -	80	50	80	80	50	80	80	50
De samenwerking werd gekarakteriseerd door persoonlijke vriendschappen tussen de partners op verschillende niveaus. -	80	50	40	50	40	50	80	40
<b>Totaal</b>	<b>84</b>	<b>63</b>	<b>77</b>	<b>61</b>	<b>52</b>	<b>64</b>	<b>81</b>	<b>48</b>

<b>Totaalbeeld contractfuncties</b>	Esri	Circle	PinkRocc	ACA	Backbase	Aia	De Heer	McKesson
<b>Duur contract</b>	<b>90</b>	<b>75</b>	<b>70</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>35</b>	<b>80</b>
<b>Haalbaarheid doel</b>	<b>40</b>	<b>80</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>80</b>	<b>80</b>
<b>Projectplan samenwerking</b>	<b>80</b>	<b>70</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
<b>Investerings door alle samenwerkpartners (kennis, materiële, menselijke en financiële bronnen)</b>	<b>47</b>	<b>80</b>	<b>67</b>	<b>80</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>60</b>	<b>50</b>
<b>Projectmanagement: welke partner treedt op als projectleider. Hoe en op welke wijze informeren partijen elkaar.</b>	<b>60</b>	<b>70</b>	<b>60</b>	<b>65</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>67</b>	<b>70</b>
<b>Conflictafhandeling/onvoorziene gebeurtenissen</b>	<b>80</b>	<b>67</b>	<b>70</b>	<b>40</b>	<b>47</b>	<b>67</b>	<b>47</b>	<b>50</b>



<b>Flexibiliteit</b>	Esri	Circle	PinkRocc	ACA	Backbase	Aia	De Heer	McKesson
De organisaties waren bereid te investeren in ontwikkelingen die de alliantie als geheel verbeterden, niet alleen de individuele partijen. -	80	80	80	80	50	80	80	50
De alliantiepartners hielden elkaar op de hoogte over veranderingen die van invloed konden zijn voor de andere partij. -	80	80	50	80	50	80	80	50
Er zijn destijds aanzienlijke	80	80	20	50	50	40	40	50

investeringen gedaan in hulpmiddelen en apparatuur, om de relatie met onze alliantiepartner te versterken. -								
Beide partners waren bereid om zich aan te passen aan gewijzigde condities. -	80	80	80	80	40	80	80	50
Flexibiliteit bij veranderingen was een kenmerk van de samenwerking. -	100	80	50	50	40	80	80	50
<b>Totaal</b>	<b>84</b>	<b>80</b>	<b>56</b>	<b>68</b>	<b>46</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>50</b>

Informatie-uitwisseling	Esri	Circle	PinkRocc	ACA	Backbase	Aia	De Heer	McKesson
Ik had de indruk dat er wel eens informatie werd achtergehouden. -	80	80	80	50	50	80	100	50
Er was veel face-to-face communicatie. -	40	50	80	50	50	40	80	40
Gedurende de uitvoering van het project was er sprake van open communicatie. -	80	80	100	80	50	50	80	50
Er was sprake van een duidelijk communicatiebeleid. -	80	50	40	40	40	50	50	50
Er is voldoende overleg geweest, gedurende de operationele uitwerking. -	80	80	80	80	80	80	80	50
Er waren voldoende overlegvormen. -	80	80	80	80	50	80	80	50
De taakverdelingen werden nauwkeurig vastgelegd in een projectplan. -	40	80	40	50	80	80	40	50
Beide partijen wisselden veel informatie met elkaar uit. -	80	80	50	80	40	80	80	50
<b>Totaal</b>	<b>70</b>	<b>73</b>	<b>69</b>	<b>64</b>	<b>55</b>	<b>68</b>	<b>74</b>	<b>49</b>

Commitment	Esri	Circle	PinkRocc	ACA	Backbase	Aia	De Heer	McKesson
Wanneer we erom vroegen, was onze alliantiepartner bereid om verder te investeren in de samenwerking, om zodoende in onze behoeften te voorzien. -	80	80	80	80	40	80	80	50
Wij waren bereid om meer te investeren in de relatie met onze partner, dan in het contract vermeld stond. -	80	80	80	80	40	80	80	50
Onze organisatie was te allen tijde bereid om resources te delen ten behoeve van het voortbestaan van de samenwerking. -	80	80	80	80	40	80	80	50
Onze samenwerkpartner zou ons nooit laten vallen, omdat zij graag met onze organisatie geassocieerd willen worden. -	80	80	80	40	40	40	40	50
We wilden graag de relatie met onze alliantiepartner laten voortbestaan, omdat we een prettige samenwerking hadden. -	80	50	80	50	50	80	80	50
Het voortbestaan van de samenwerking was erg belangrijk voor ons. -	100	80	80	50	40	80	80	50
Ik verwacht dat we in de toekomst vaker gaan samenwerken met deze organisatie. -	100	80	80	40	50	80	80	80
Ik had de indruk dat de andere partij zich volledig committeerde aan de samenwerking -	100	80	80	40	50	80	80	80
<b>Ik had wel eens het gevoel gehad dat de samenwerkpartner zich beter voor deed, dan werkelijk het geval was. -</b>	80	40	50	40	50	40	100	50
<b>De kans is groot dat mijn partner een concurrent van mij wordt. -</b>	80	80	80	50	40	80	100	80
Communicatie tussen de samenwerkingspartners werd	20	50	40	50	50	50	80	50

altijd gemonitord om eventuele conflicten te voorkomen. -								
Er was sprake van een goede communicatie bij het oplossen van conflicten. -	80	50	80	50	40	50	100	80
Het management van beide alliantiepartners was nauw betrokken bij het oplossen van conflicten. -	80	80	50	80	50	80	80	50
Er was altijd sprake van een gezamenlijke oplossing bij het oplossen van conflicten. -	80	50	80	80	40	50	80	50
<b>Totaal</b>	<b>80</b>	<b>69</b>	<b>73</b>	<b>58</b>	<b>44</b>	<b>68</b>	<b>81</b>	<b>59</b>

<b>Rollen en verantwoordelijkheden</b>	Esri	Circle	PinkRocc	ACA	Backbase	Aia	De Heer	McKesson
Er was sprake van een duidelijke projectleider	40	80	80	80	40	40	40	80
Er waren duidelijke afspraken over de rollen, taken en verantwoordelijkheden bij de samenwerking	80	80	80	80	80	40	80	80
Iedere medewerker in de samenwerking wist exact wat zijn of haar rol was.	40	50	50	50	40	80	50	80

<b>Rapportagestructuur</b>	Esri	Circle	PinkRocc	ACA	Backbase	Aia	De Heer	McKesson
Er waren duidelijke afspraken over het rapporteren van de voortgang.	80,00	80,00	50,00	50,00	50,00	40,00	80,00	50,00
Er waren goede afspraken over hoe de communicatie tussen de samenwerkpartners moest verlopen.	80,00	80,00	50,00	80,00	50,00	80,00	100,00	50,00
<b>Totaal</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>50</b>	<b>65</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>90</b>	<b>50</b>

<b>Harmonieuze conflictoplossing</b>	Esri	Circle	PinkRocc	ACA	Backbase	Aia	De Heer	McKesson
Het management van beide alliantiepartners was nauw betrokken bij het oplossen van conflicten.	80,00	80,00	50,00	80,00	50,00	80,00	80,00	50,00
Er was sprake van een goede communicatie bij het oplossen van conflicten.	80,00	50,00	80,00	50,00	40,00	50,00	100,00	80,00
Er was altijd sprake van een gezamenlijke oplossing bij het oplossen van conflicten.	80,00	50,00	80,00	80,00	40,00	50,00	80,00	50,00
	<b>80</b>	<b>60</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>43,3</b>	<b>60</b>	<b>86,7</b>	<b>60</b>

<b>Gezamenlijke afhankelijkheid</b>	Esri	Circle	PinkRocc	ACA	Backbase	Aia	De Heer	McKesson
Onze organisatie was te allen tijde bereid om resources te delen ten behoeve van het voortbestaan van de	80	80	80	80	40	80	80	60

95 **Contract, vertrouwen en commitment**

*Een relationele kijk op contracten tussen software-organisaties*

samenwerking.								
Ik verwacht dat we in de toekomst vaker gaan samenwerken met deze organisatie.	80	80	80	40	60	80	80	80
Onze samenwerkpartner zou ons nooit laten vallen, omdat zij graag met onze organisatie geassocieerd willen worden.	80	80	80	40	40	40	40	60
De kans is groot dat mijn partner een concurrent van mij wordt.	40	40	40	60	80	40	20	40
Onze organisatie had de opdracht ook zonder de samenwerkpartner kunnen uitvoeren.	20	40	40	40	40	80	20	40
<b>Totaal</b>	<b>60</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>64</b>	<b>48</b>	<b>56</b>



## Bijlage 2 Raamwerk Klein Woolthuis

	Contractfuncties			
	Waarborg	Coördinatie	Contingentie	Commitment
Onderwerpen clausules contract				
1. Het doel en resultaat van de samenwerking.		X		
2. De duur van de samenwerking.		X		X
3. Projectplan van de samenwerking.		X		
4. Investerings door alle samenwerkpartners (kennis, materiële, menselijke en financiële bronnen).		X		X
5. Risicotoewijzing (zowel intern als extern, naar mogelijke consument).			X	
6. Projectmanagement: welke partner treedt op als projectleider? Hoe en op welke wijze informeren partijen elkaar? Afspraken over communicatie, afspraken over het meten (monitoren) van de voortgang.		X		
7. Geheimhoudingsverklaring: bescherming van kennis en sancties in het geval van het toe-eigenen van kennis en/of schending van de overeenkomst.	X			
8. Eigenaarschap van het eindproduct of technologie.	X			
9. Eigenaarschap van de methode.	X			
10. Licentie-overeenkomst voor exploitatie van de resultaten van de	X			

samenwerking.				
11. Patentrechten op de resultaten van de samenwerking.	X			
12. Aanpassing of beëindiging van de samenwerking door onvoorziene omstandigheden, zoals tegenvallend marktpotentieel.			X	
13. Afspraken over handelen bij conflicterende belangen (bijvoorbeeld: gebruik van een derde partij voor arbitrage).			X	

### Bijlage 3 Brief verzoek tot deelname

Geachte heer/mevrouw,

Mijn naam is Tom Wolf en ik ben op zoek naar software organisaties die deel willen nemen aan mijn onderzoek. Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te verkrijgen over de invloed van een contract op het succes van een samenwerking tussen softwarebedrijven. Ik ben hierbij met name op zoek naar medewerkers die betrokken zijn geweest bij het opstellen van de samenwerkingscontracten.

Het onderzoek is onderdeel van mijn afstudeertraject voor de Master of Business Process Management & IT aan de Open Universiteit Nederland.

Het onderzoek bestaat uit een enquête, welke in ongeveer 10 minuten ingevuld kan worden.

De informatie die u verstrekt, wordt uiteraard vertrouwelijk behandeld.

Wanneer u aangeeft deel te willen nemen, zend ik u een e-mail met daarin een link naar de enquête.

Graag verneem ik van u of u bereid bent medewerking aan dit onderzoek te verlenen.

Met vriendelijke groet,

Tom Wolf

Student Business Process Management & IT  
Open Universiteit Nederland  
[gahm.wolf3@studie.ou.nl](mailto:gahm.wolf3@studie.ou.nl)  
06-24151591